

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání a rozvoje ve vybrané organizaci
Employee Satisfaction with the Training and Development System in a Selected Organization

Student: Bc. Aneta Příbylová

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph. D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Aneta Příbylová**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání a rozvoje ve vybrané organizaci**
Employee Satisfaction with the Training and Development System in a Selected Organization
Jazyk vypracování: **čeština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza spokojenosti se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců v organizaci
 5. Vyhodnocení a návrhy na zlepšení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ, Ivan NOVÝ et. al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 2, 3, 4, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě 22. 4. 2016

Příloha
Aneta Příbylová

Obsah

1. Úvod	5
2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	6
2.1 Vymezení základních pojmů	6
2.2 Oblasti vzdělávání a rozvoje	10
2.3 Systém organizačního vzdělávání	11
2.3.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání	13
2.3.2 Plánování vzdělávání	16
2.3.3 Realizace vzdělávání	17
2.3.4 Vyhodnocování vzdělávání	22
2.4 Spokojenost zaměstnanců	25
2.5 Legislativa	27
2.6 Metody průzkumu	29
3. Charakteristika organizace	33
3.1 Historie	33
3.2 Prezentace podniku	34
3.3 Společenská odpovědnost firmy	35
3.4 Výroba a technologie	35
3.5 Organizační struktura	37
3.6 Zaměstnanci podniku	40
4. Analýza spokojenosti se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců v organizaci	43
4.1 Systém vzdělávání a rozvoje	43
4.1.1 Identifikace vzdělávání a rozvoje	46
4.1.2 Charakteristika pracovních pozic	47
4.1.3 Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	50
4.1.4 Realizace vzdělávání	54

4.1.5 Vyhodnocení vzdělávání	56
4.1.6 Projekt Firemní žáci	57
4.2 Dotazníkové šetření	60
4.2.1 Postup sestavení dotazníku.....	60
4.2.2 Realizace dotazníkového šetření	60
4.2.3 Výsledky dotazníkového šetření.....	61
4.3 Shrnutí	73
5. Vyhodnocení a návrhy na zlepšení.....	76
5.1 Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců.....	76
5.2 Návrhy a doporučení na zlepšení	80
5.2.1 Dotazníky pro identifikaci vzdělávacích potřeb	80
5.2.2 Jazykové vzdělávací aktivity	80
5.2.3 Doporučení vztahující se k informovanosti zaměstnanců	82
5.2.4 Sledování investic vynaložených na vzdělávání a rozvoj	82
6. Závěr.....	84
Seznam použité literatury	86
Seznam zkratk.....	88
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1. Úvod

Společně s rozvojem technologií se mění a rostou také požadavky či nároky na lidské zdroje. V dnešním světě je takřka nezbytností, aby se organizace snažily podporovat vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců na všech pracovních pozicích.

V mnohých informačních zdrojích se lze dozvědět, že lidské zdroje není možné podceňovat, jak tomu mohlo být v minulosti. Na trhu roste nejistota a konkurenční tlak, proto je nutné, aby organizace nakládaly se svými dostupnými zdroji, jak nejlépe mohou. Lidské zdroje jsou nenahraditelné, flexibilní a hlavně vzácné a tvoří velmi významnou část při udržení hospodářského růstu organizace.

V dnešní společnosti je kladen velký důraz na znalosti, dovednosti, zkušenosti a nové myšlenky. Vzdělávání a rozvoj je proto klíčovým faktorem, díky němuž lze dosáhnout úspěchu v konkurenčním boji organizací. Podstatou správného využití a vzdělávání je nejen teoretická znalost, ale především uplatňování v praxi, tedy v běžném pracovním procesu. Stojí za zmínku skutečnost, že pokud organizace bude investovat do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, podpoří v nich také jejich oddanost vůči organizaci.

Cílem diplomové práce je popsat specifický systém vzdělávání a rozvoje v organizaci a zjistit názory a spokojenost zaměstnanců se současným systémem vzdělávání a rozvoje. Následně identifikovat nedostatky a doporučit možná zlepšení.

Tuto práci je možné rozdělit do dvou částí, první část lze nazvat teoretickou a druhou praktickou. Teoretická část je soustředěna na teoretická východiska systému vzdělávání a rozvoje. Přesněji jsou nejdříve vysvětleny základní pojmy, systém vzdělávání, spokojenost a v závěru je popsána metoda, pomocí níž je zjišťována spokojenost a názory zaměstnanců v organizaci.

Praktická část je soustředěna nejdříve na charakteristiku vybrané organizace Kovokon Popovice, s.r.o., s níž byla navázána spolupráce. Dále je v kapitole s názvem „Analýza spokojenosti se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců v organizaci“ popsán systém vzdělávání a rozvoje v této organizaci, přesněji způsob identifikace, plánování, realizaci a vyhodnocování vzdělávání. Důležitou částí je podpodkapitola s názvem „Výsledky dotazníkového šetření“ a podkapitola s názvem „Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců“, na základě něhož jsou předloženy návrhy a doporučení, které přispějí ke zlepšení stávajícího systému vzdělávání a rozvoje a umožní tak větší přínos pořádaných vzdělávacích akcí v organizaci.

2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Téma diplomové práce spadá do oblasti řízení lidských zdrojů.

2.1 Vymezení základních pojmů

Lidské zdroje je možné charakterizovat jako osoby v pracovním procesu. (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Podle Koubka (2005) lidské zdroje uvádějí do pohybu a určují využití dalších organizačních zdrojů, jako jsou informace, finanční prostředky a materiál. Jsou nejcennějším a mnohdy i nejdražším zdrojem. Díky nim lze docílit prosperity organizace.

Wright, McMahan a McWilliams (1994) tvrdili, že lidské zdroje jsou pro organizaci potenciálem konkurenční výhody. Lidské zdroje jsou z jejich pohledu (Armstrong, 2015):

- Vzácné, díky individuálním předpokladům a také díky jejich omezenému množství.
- Hodnotné, především z důvodu jejich individuálních schopností a motivace k práci, vztahující se ke specifickým podmínkám organizace.
- Nenapodobitelné, protože v případě, že jiná organizace potřebuje využívat individuální předpoklady lidských zdrojů k práci, musí je nejdříve přizpůsobit odlišným organizačním požadavkům a podmínkám.
- Nenahraditelné v situaci, kdy je organizace nemůže nahradit bez nákladných opatření jako je zavádění nových technologií či rozmisťování lidí.

Řízení lidských zdrojů lze vymezit jako integrovaný, strategický a ucelený přístup k uspokojování, rozvíjení a zaměstnávání individualit, které pracují v organizacích. Je to zkrátka to, co v běžné praxi vykonávají linioví manažeři a personalisté. V současné době se můžeme setkávat s pojmem personální řízení, jímž bývá pojem řízení lidských zdrojů velmi často nahrazován. Ovšem řízení lidských zdrojů je komplexnější, než je tomu tak u tradičního personálního řízení. Stejně tomu tak je i v případě, kdy se zdůrazňuje skutečnost, že lidé by se měli považovat víceméně za aktiva namísto nákladů (Armstrong, 2015).

Storey (2007) definoval řízení lidských zdrojů jako systém řízení lidí.

Ve své podstatě lze říci, že jde o podnikatelsky orientovanou filozofii, která se vztahuje k řízení pracovníků s cílem získání konkurenční výhody.

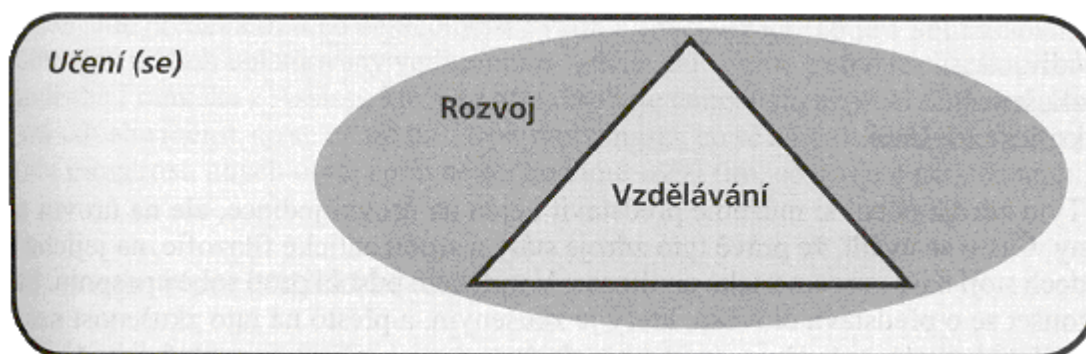
Při řízení lidských zdrojů je nutné mít na paměti tyto doporučení (Vodák, Kucharčíková, 2011):

- chápat pracovníky jako majetek, protože do něj investujeme s cílem dosažení podnikových cílů a zájmů;
- zájmy managementu;
- za pomoci lidí dosahovat přidané hodnoty, především přes proces rozvoje lidských zdrojů;
- dospět k oddanosti pracovníků hodnotám a cílům společnosti;
- uplatňovat strategický přístup;
- vytvořit silnou podnikovou kulturu vyjadřující hodnoty a poslání organizace díky vzdělávání, komunikaci a procesům řízení pracovních výkonů.

S pojmy lidské zdroje a řízení lidských zdrojů dále souvisejí pojmy učení (se), rozvoj a vzdělávání. V následujícím textu budou popsány.

Na základě obrázku 2.1 budou popsány pojmy směrem dolů od nadřazené množiny, čili nejdříve učení, následně rozvoj a vzdělávání.

Obr. 2.1 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: Hroník, 2007, s. 31

Podle Hroníka (2007) se člověk učí i přesto, že se nevzdělává. Lze se učit i nežádoucím věcem. Tuto skutečnost je možné si přiblížit na příkladu kouření, kdy se člověk učí novým věcem ovšem s absencí rozvoje. Do rozvoje spadá nejen vzdělávání, ale též všechny aktivity vedoucí k požadované změně.

Učení

Mnoho autorů se ve svých publikacích zabývá učením, nejvíce do této práce zapadá charakteristika učení podle Armstronga (2015). Zde je ve zkrácené formě: Učení lze charakterizovat jako proces, při kterém si člověk osvojuje a rozvíjí dovednosti, znalosti, schopnosti, chování a postoje. Díky učení lze docílit změny v chování na základě zkušeností, tak jako u dalších formálnějších metod, díky nim se lidé mohou učit a vzdělávat na pracovišti i mimo pracoviště.

Učení je řazeno mezi základní mechanismy působící při utváření osobnosti individua. V pracovním kontextu je chápáno jako dlouhodobá změna znalostí, úrovní nebo typu dovedností, postojů a hodnot vedoucích ke zvýšení potenciálu efektivně jednat a rozvíjet se. Stěžejním bodem bývá propojení podnikových strategických cílů a jednotlivých potřeb pracovníků (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012).

Je možné rozdělovat učení různými způsoby. Podle Kolbova cyklu z roku 1974 lze učení rozdělit na tyto styly učení (Armstrong, 2015):

- Konkrétní zkušenost – buďto náhodná nebo plánovaná.
- Abstraktní koncepce – v tomto případě jde o zobecňování na základě zkušeností za účelem formulovat různé řešení či pojetí pro uplatňování v podobných situacích.
- Reflexní pozorování – jedná se o aktivní přemýšlení o získaných zkušenostech a jejich významu.
- Aktivní experimentování – lze říci, že jde o testování pojetí nebo řešení v nových, mírně odlišných situacích. Tímto je docíleno nové konkrétní zkušenosti. Cyklus se poté opakuje.

Obr. 2.2 Kolbův cyklus učení



Zdroj: Armstrong, 2015, s. 344

Přístup vyplývající z Kolbova cyklu (viz výše) definovali v roce 1996 Honey a Mumford. Rozděluje učení do stylů podle toho, jak je učení realizováno. Těmito styly jsou (Armstrong, 2015):

- Aktivisté – jedinci, pro které je typické zapojování se do nových aktivit, a rádi se účastní nových výzev.
- Přemítaví – pro tyto osoby je charakteristickým znakem posuzování nových zkušeností z různých úhlů pohledu a zachovávání si odstupu. Vyznačují se shromažďováním údajů, které následně zkoumají a poté z nich dedukují své závěry.
- Pragmatici – do této skupiny se řadí jedinci, pro které je příznačné ověřování, zda fungují nové postupy, nápady či koncepty.
- Teoretici – jde o lidi, pro něž je význačné uplatňovat a upravovat svá pozorování na základě logických teorií. Dalším znakem je také perfekcionalismus.

U tohoto rozdělení je nutné podotknout skutečnost, že žádný styl není čistě výhradní. Což znamená, že jeden člověk nemusí být pouze teoretikem či aktivistou. Jedna osoba může být zároveň přemítavým pragmatikem či teoretikem a pragmatikem apod. (Armstrong, 2015).

Rozvoj je podle Armstronga (2015, s. 336) definován jako „rozšiřování kompetence nebo realizace potenciálu jedince s využitím nabízejících se příležitostí k učení se a vzdělávání“.

Další definicí, kterou je vhodné zmínit, je definice podle Bartáka (2007, s. 11), kde je rozvoj definován jako „komplexem aktivit zaměřených na zvyšování osobního potenciálu jedince. Měl by představovat trvalý proces probíhající po celý aktivní život člověka zahrnující průběžné vzdělávání, růst a změny“.

Vzdělávání

Pojem vzdělávání je možné popsat jako přijímání nových poznatků a vědomostí, které je možné následně aplikovat v každodenní praxi a není potřebné je přijímat pouze ve školním prostředí, ale úplně všude (Armstrong, 2009).

Vzdělávání v organizaci je podle Hroníka (2007) možnost učení, přesněji institucionalizovaný a organizovaný způsob. Podle Dvořákové a kol. (2007) jde o soubor vědomých, cílených a plánovaných činností a opatření, díky nimž je možné získávat dovednosti, znalosti a schopnosti a také osvojení si požadovaného pracovního jednání. Cílem vzdělávání je zvýšení nebo prohloubení kvalifikace zaměstnanců, čímž je umožněno zvýšit pracovní výkon jedinců a tím i produktivity celé organizace.

2.2 Oblasti vzdělávání a rozvoje

Podle Koubka (2009) je podnikové vzdělávání zaměřeno především na formování pracovních schopností z širšího pohledu. Organizace prostřednictvím rozvoje zaměstnanců podporuje zvyšování efektivity a zkvalitňování vnitřních procesů jedince, ale i celé organizace. Vzdělávání v organizacích se neodmyslitelně podílí na celoživotním vzdělávání. V organizaci je nutné zajistit vzdělávání systematickou formou, která by měla vycházet z celopodnikové strategie (Vodák, Kucharčíková, 2011).

V dnešní době existuje mnoho rozdělení pro oblasti organizačního vzdělávání. Následně jsou uvedeny některé z nich.

Podle Hroníka (2007) je možné je rozlišovat takto:

- Školení ze zákona – vztahuje se na všechny zaměstnance, vyplývá ze zákona.
- Účelové školení – většinou má charakter měkkých dovedností.
- Manažerské vzdělávání – zahrnuje např. nácvik řešení problému v týmu.

- Jazykové vzdělávání – jde o jazykové školení a kurzy.
- IT školení – jde o informačně-technologické kurzy a školení.
- Funkční vzdělávání – odvíjí se od popisu práce, jehož účelem je především umožnit standartní výkon práce.
- Doplnkové funkční vzdělávání – pracovník toto vzdělávání bezpodmínečně nepotřebuje k výkonu své práce. Jde spíše o rozšiřující vzdělávání dovedností a znalostí.

Jinak rozlišuje Dvořáková a kol. (2007) oblasti vzdělávání:

- Orientace – jde o adaptaci zaměstnanců v nové organizaci.
- Prohlubování kvalifikace – jde o doškolení.
- Rekvalifikace – v tomto případě jde o přeškolení, tedy získávání nových znalostí a dovedností, což umožní zaměstnanci práci na jiném pracovním místě.
- Profesní rehabilitace – týká se osob, které musely z individuálních důvodů (např. zdravotních) přerušit výkon práce. Jde o opětovné zařazení těchto osob do výkonu jejich dosavadní pracovní činnosti.

Příklad dalšího rozdělení oblastí vzdělávání lze podle Koubka (1995) učinit na základě 3 skupin:

- Oblast vzdělávání - základní všeobecné znalosti a dovednosti.
- Oblast kvalifikace – odborná profesní příprava, počínaje základní přípravou na povolání, orientaci, doškolení, přeškolení a profesní rehabilitaci.
- Oblast rozvoje – jde o další vzdělávání, prohlubování kvalifikace a formování osobnosti jedince. Je soustředěno spíše na potenciál určitého pracovníka než na jeho kvalifikaci. Rozvoj není orientován na jeho současnou pozici ale spíše na jeho kariéru.

2.3 Systém organizačního vzdělávání

Systém organizačního vzdělávání je cyklus, který se opakuje, sleduje cíle organizační strategie vzdělávání, vychází ze zásad organizační vzdělávací politiky a opírá se institucionální a organizační předpoklady vzdělávání. Jako hlavní cíl vzdělávání v organizaci je příprava zaměstnanců na zlepšení dosahovaných výkonů, což povede ke zvýšení konkurenceschopnosti,

celkové prosperity a naplňování celopodnikových strategických cílů. Neméně důležitým cílem je vytváření optimálních podmínek pro seberealizaci pracovníků (Vodák, Kucharčíková, 2011).

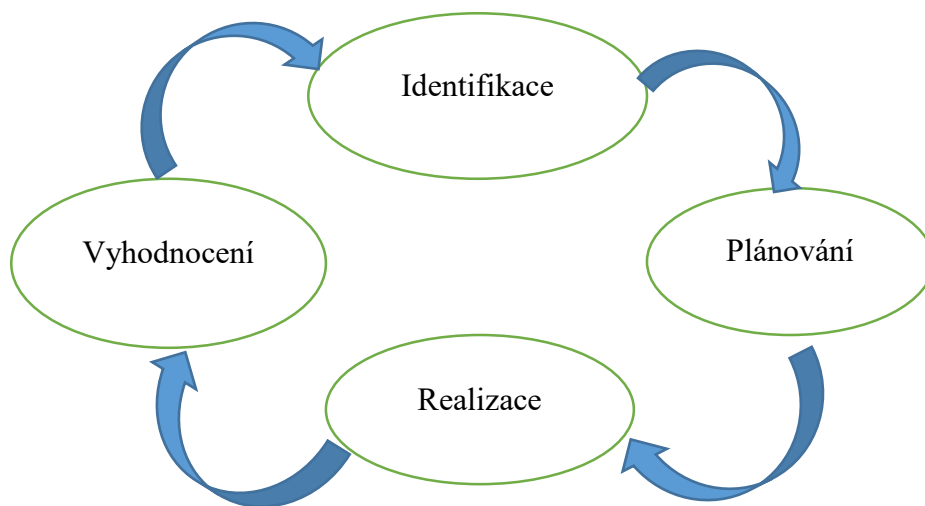
Podnikové vzdělávání zahrnuje (Bartoňková, 2010):

- vzdělávání z pohledu adaptačního procesu,
- rekvalifikaci (přeškolení),
- prohlubování kvalifikace (doškolení),
- zvyšování kvalifikace,
- profesní rehabilitaci.

Systém organizačního vzdělávání (viz obr. 2.3) zahrnuje čtyři základní fáze (Šikýř, 2014):

1. analyzovat a identifikovat potřeby vzdělávání,
2. plánovat vzdělávání,
3. realizovat vzdělávání,
4. hodnocení výsledků procesu vzdělávání.

Obr. 2.3 Cyklus systematického organizačního vzdělávání pracovníků



Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 84

2.3.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Při provádění identifikace vzdělávání je nutné vzít v úvahu aspekty, z nichž vychází proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (vize, cíle, poslání, strategie a kultura podniku, atd.), a také skutečnost, že se dnes podnikové vzdělávání má možnost stát rozhodující konkurenční výhodou (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Potřebu vzdělávání lze definovat jako nesoulad mezi požadavky na pracovní místo a dovednostmi, schopnostmi, znalostmi či chováním pracovníků (Šikýř, 2014).

Analýza potřeb vzdělávání tkví ve sbírání informací o výkonnosti jednotlivců, týmů i celého podniku, o současném stavu dovedností, znalostí a schopností zaměstnanců. Následně se tyto zjištěné shromážděné informace porovnávají s požadovanou úrovní.

Identifikace by měla zjišťovat odpovědi na tyto otázky (Vodák, Kucharčíková, 2011):

- Podporuje management požadované chování?
- Je výkonnost ve zkoumaných dovednostech opravdu nutná?
- Jaké ještě existují bariéry výkonnosti?
- Je pracovník vskutku na základě těchto zkoumaných dovedností odměňován?

Výsledkem analýzy je nalezení odchylek, jež je nutné zmenšit, pokud možno odstranit pomocí vzdělávání. V praxi je analyzována buď užší, nebo širší řada dat, která je získávána prostřednictvím určitých šetření, ale i z podnikového informačního systému. Zpravidla lze tyto data neboli údaje rozdělit do tří skupin (Bartoňková, 2010):

- Údaje, týkající se celé organizace – např. výrobní program, podnikové cíle, organizační plány, počet a struktura pracovníků, personální statistiky, míra využívání kvalifikace a pracovní doby, data o produktivitě, výkonu a kvalitě, marketingové plány atd.
- Údaje o pracovníkovi – záznamy o kvalifikaci, vzdělání, hodnocení, plnění kvalifikačních požadavků, výsledky testů, záznamy o pohovorech s pracovníkem nebo různých průzkumech, na jejichž základě se promítají názory a postoje určitých pracovníků.
- Údaje o pracovním místě – specifikace a popisy pracovních míst, informace o kultuře pracovních vztahů, o stylu vedení, požadavky manažerů na vzdělávání, konzultace s vyššími manažery apod.

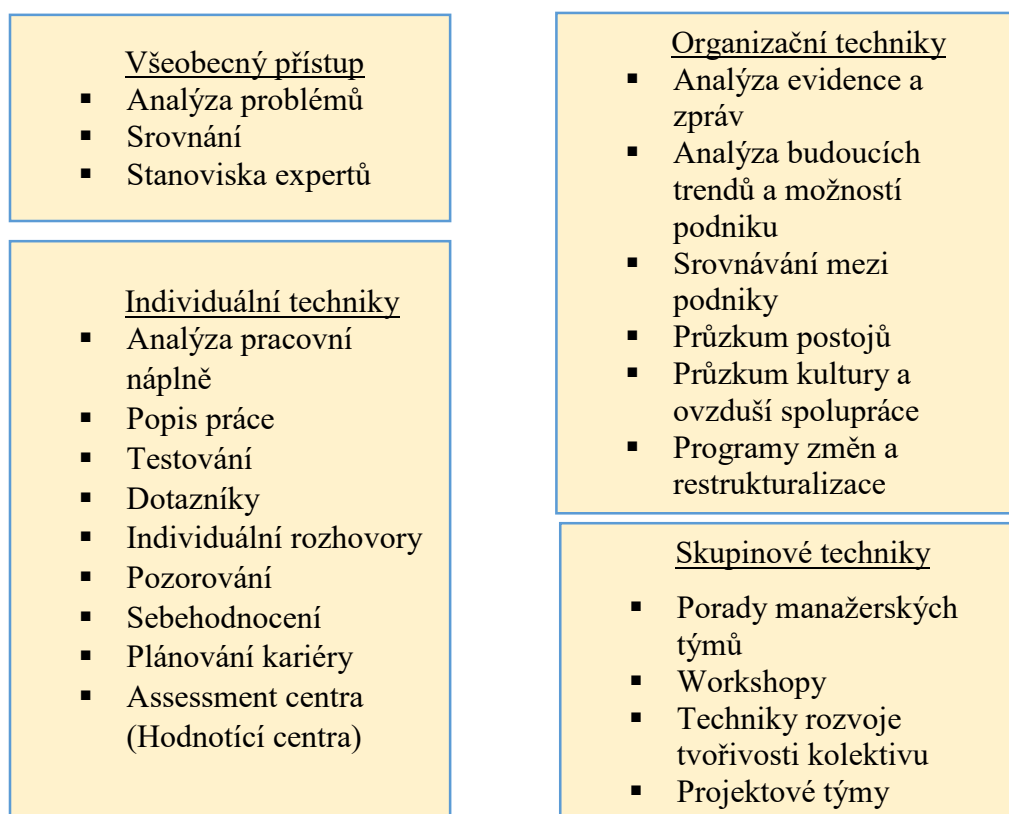
Identifikace vzdělávacích potřeb by měla probíhat v těchto třech fázích (Vodák, Kucharčíková, 2011):

1. Analýza podnikových cílů – je nutné sledovat celopodnikovou strategii a cíle. Důležitým bodem je zajištění, aby všichni zaměstnanci znali a především, aby se ztotožňovali s celo-organizační strategií. Mělo by se také přihlížet k podnikové kultuře a v případě, je-li vzdělávání zajišťováno externí firmou, zjistit i její firemní kulturu. Hlavním smyslem analýzy je identifikace rozdílů mezi dosahovanou a požadovanou výkonností a také vyjádřit způsob, jakým lze tuto mezeru eliminovat pomocí vzdělávání.
2. Analýza úkolů, schopností, znalostí a dovedností pracovníků – údaje jsou čerpány ze specifikací, popisů a kvalifikačních požadavků na pracovní pozici. Následně jsou porovnávány skutečné a požadované údaje. Je zjišťován styl vedení manažerů na všech úrovních, kultura pracovních vztahů, změny požadované v individuálním chování a výkonnosti, individuální potřeby zaměstnanců a úrovní vzdělání, zkušeností. Důraz je kladem na hodnocení individuálních potřeb, díky čemuž je možné sestavit vzdělávání „na tělo“. Důležité je nezapomenout také na potřeby týmu.
3. Analýza osob – s potřebami organizací jsou zkoumány individuální charakteristiky zaměstnanců. Údaje jsou získávány ze záznamů (o hodnocení pracovníka, vzdělání, kvalifikaci, tréninků atd.).

Všechny etapy či fáze identifikace potřeb vzdělávání začínají sběrem informací, která je zacílena na rozpoznání současného stavu schopností, dovedností, vědomostí ale i výkonu. Ke sběru dat lze využít různé metody, jako rozhovor, dotazník, pozorování nebo skupinová diskuze. Poté následuje porovnání získaných informací s určenou úrovní, tedy jakýmsi standardem organizace.

Na obr. 2.4 jsou vypsány příklady technik podle Vodáka a Kucharčíkové (2011), pomocí nichž lze zjišťovat potřeby vzdělávání. Dělí se do čtyř skupin, na techniky spadající do všeobecného přístupu, individuální techniky, organizační techniky a skupinové techniky.

Obr. 2.4 Techniky zjišťování potřeb podniku



Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 93

Podle Armstronga (2015) existují ještě další metody pro identifikaci vzdělávacích potřeb. Jsou jimi např.:

- Analýza mezer ve vzdělání – jde o identifikaci rozdílu mezi tím, co má být a tím, co skutečně je. Tento způsob je ale značně omezený, protože vzdělávání by mělo přinášet účastníkům také uspokojování vzhledem k jejich rozvoji.
- Analýza plánů organizace a plánů lidských zdrojů – tyto plány by měly obecně určovat, jaké typy znalostí a dovedností by mohly být přínosné v budoucnosti. Stejně tak optimální počet lidí, kteří se vyznačují požadovanými dovednostmi a znalosti.
- Analýza pracovních míst nebo pracovních rolí – východiskem pro analýzu jsou specifikace požadavků na zaměstnance, které vyplývají z pracovních míst a rolí. Tento popis definuje schopnosti, které jsou nutné k výkonu práce jednotlivých pracovních míst a rolí. Díky této metodě lze zjistit společné potřeby vzdělávání a ty brát v úvahu při uskutečňování aktivit, týkajících se schopností.

- Analýza dovedností – využívá se především pro řemeslné, manuální, technické a administrativní práce. Bývá zpravidla jakýmsi východiskem při navrhování a realizaci vzdělávacích akcí či výcvikových programů.

2.3.2 Plánování vzdělávání

Následujícím krokem podnikového vzdělávání v systému vzdělávání je sestavení plánu vzdělávání. Úkolem této fáze je zpracovat (Šikýř, 2014):

- cíl vzdělávání,
- cílovou skupinu,
- metody, pomocí nichž vzdělávání proběhne,
- lektora,
- instituci, která pomůže s realizací,
- zda bude vzdělávání probíhat uvnitř či vně organizace,
- čas vzdělávání,
- náklady,
- metody vyhodnocování výsledků,
- požadavky na technické a materiální vybavení.

Plánování neboli proces tvorby plánu zpravidla probíhá ve třech fázích. Počáteční fází je přípravná fáze, do níž lze zahrnout analýzu účastníků, stanovení cílů a specifikaci potřeb. Dílčí cíle mohou mít úlohu měřítka a milníků dosahovaných výsledků. Cíle mohou být tvořeny jak standardy a výsledným chováním tak cíli, které spadají do podmínek plánu (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Určení cíle je považováno za velmi časově náročné, ovšem tato činnost má své výhody (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005):

- Díky cílům je možné lépe konkretizovat obsah samotného vzdělávání.
- Cíle tvoří základ pro hodnocení, přesněji pomocí nich stanovujeme kritéria pro vyhodnocování účinnosti vzdělávání.
- Tvoří jakýsi podklad, pomocí něhož je možné určit nároky na lektory či školitele.
- Bezpochyby se vyznačují svou důležitostí při analýze.

Oproti tomu se dají spatřovat v definování cílů i určité nevýhody (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005):

- Pro školitele může být problémová situace, kdy jsou cíle určeny příliš přesně.
- U takových cílů, které prosazují převážně změnu chování vzdělávaných subjektů, přičemž jsou opomenuty poznatky teoretické povahy.
- Možná ztráta flexibility při specifikaci cílů.

Druhou fází procesu plánování je realizační fáze. Definována jako určení způsobu probíhání projektu. Nejdříve jsou stanoveny příhodné techniky rozvoje a vzdělávání. Nesmí být opomíjeno řazení pracovníků v různých úrovních řízení ani intelektuální schopnosti a vzdělání účastníků.

Poslední fází je zdokonalování vzdělávacího plánu. Je možné se bavit o průběžném hodnocení etap vzdělávání s ohledem na předem stanovené cíle. Je vyhledáváno, jak zlepšit celý proces. Jedná se také o prověřování informací účastníků o akci, zajištění dopravy, stravy, ubytování, úrovni vybraných lektorů či ekonomických nákladů (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Důležitým bodem při plánování je nepochybně rozpočet vzdělávacích aktivit. Je sestavován převážně na období jednoho roku. Při sestavování je nutné mít na paměti tyto tři složky (Dvořáková a kol., 2007):

- Fixní, vztahující se k dlouhodobým vzdělávacím programům.
- Variabilní, jejímž úkolem je zajišťovat operativní vzdělávací programy, které jsou zaměřené spíše na krátkodobější organizační potřeby a rozvojové aktivity.
- Rezervní, potřebnou pro pokrytí nenadálé, neplánované potřeby vzdělávání.

2.3.3 Realizace vzdělávání

Tato fáze je závislá na několika faktorech, jsou to: program, cíle, metody, motivace, účastníci, lektori. Je na místě k těmto faktorům ještě připočíst finanční a organizační zabezpečení. Vše se prolíná v následujících třech etapách (Bartoňková, 2010):

1. Příprava – projekt je v tuto chvíli naplánován a je nutné připravit a zorganizovat vše pro jeho realizaci (lektory, učební pomůcky a materiály, účastníky).
2. Realizace – počátkem se rozumí příjezd lektora, zahájení, následné monitorování průběhu vzdělávání.
3. Transfer – jde o první dny po absolvování školení, kdy je potřeba vše zpracovat a snažit se aplikovat. Etapa zahrnuje i zpracování videozáznamů a dalších

dokumentů z kurzu či školení. Především z iniciativy nadřízených a motivace samotných účastníků kurzu by měla být snaha zpracovat získané znalosti, schopnosti či dovednosti do každodenní praxe.

Základ realizace tkví v aplikaci správné vzdělávací metody. Metody jsou rozdělovány na vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Někdy je zmiňována ještě třetí kategorie na rozmezí mezi uvnitř a vně pracoviště.

1. **Vzdělávání na pracovišti (on the job)** – jde o vzdělávání přímo na konkrétním pracovním místě, většinou během provádění každodenních pracovních činností. Tento způsob je vhodný zejména pro vzdělávání pracovníků vykonávajících dělnické profese, např. rotace práce, instruktáž při výkonu, mentoring atd. (Vodák, Kucharčíková, 2011).

S cílem dosažení vyšší efektivity při vzdělávání je doporučováno kombinování více druhů metod.

Instruktáž při výkonu

V roli lektora vystupuje zkušený školitel, často jím je zkušenější kolega, ukazující zaměstnanci výkon pracovní činnosti. Metoda je příhodná pro zaučení, zaškolení. Pracovník si tímto způsobem v poměrně krátkém časovém úseku osvojí dovednosti, znalosti a chování nutné pro výkon jemu určené pracovní pozice (Šikýř, 2014).

Rotace práce

Pomocí dočasného a postupného přemísťování si pracovník vyzkouší pracovní úkoly s odlišnými podmínkami a postupy. Lze praktikovat vně i uvnitř organizací. Lze docílit zvýšení kvalifikace a přizpůsobivosti pracovníků (Šikýř, 2014).

Pověření úkolem

Lektor zadá pracovníkovi úkol a ten musí předvést, jak dokáže aplikovat získané dovednosti, znalosti a chování. Výhodou je zvýšení samostatnosti a odpovědnosti zaměstnance při práci (Šikýř, 2014).

Koučování

Kouč, který je schopný usměřňovat, komunikovat a hlavně podněcovat pracovníka k získávání dovedností, znalostí potřebných při výkonu jeho práce (Šikýř, 2014).

Jde o techniku rozvoje a vedení lidí, která se vyznačuje povzbuzením schopnosti být pánem svého života koučovaného individua a probouzením jeho vnitřního potenciálu. Výhoda mít svého kouče je dnes považována za velmi významnou v rámci vlastního rozvoje (Koubek, 2014).

Mentorování

Základem je odborník (mentor) schopný předat zkušenosti a poradit při osvojování chování, znalostí a dovedností (Šikýř, 2014).

Asistování

Pracovník se základními dovednostmi a znalostmi asistuje zkušenému kolegovi při výkonu práce. Během něhož si osvojuje pracovní postup, který se následně bude snažit zařadit do svého běžného pracovního procesu. Důraz je kladen na možnost, že si zaměstnanec převezme od svého školitele i určité špatné pracovní návyky, přesto mu tato metoda umožní skvěle zvládat výkon jeho práce (Šikýř, 2014).

2. **Vzdělávání mimo pracoviště** – tyto metody jsou naopak vhodnější pro vzdělávání specialistů a manažerů. Patří sem: demonstrace, přednáška, samostudium, koučování, diskuse, brainstorming, workshop, případová studie, manažerské hry, učení akcí, hraní rolí, seminář, assessment centre (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Přednáška

Případně je možná i přednáška s diskuzí. Metoda je zaměřena na předávání teoretických znalostí a faktických informací. Hlavní výhodou představuje rychlost provedení této metody. Účinnost a atraktivitu je možné navýšit využitím technologií jako například doprovodem v podobě promítané počítačové prezentace či videem (Koubek, 2014).

Manažerské hry

Průběh je takový, že skupině účastníků je rozdán scénář s rolemi. Scénáře definují pracovní situace. Následně jsou zkoumány přístupy řešení problémů a nenadálých situací.

Nejvhodnější pro výuku poradenských, marketingových, manažerských a interpersonálních dovedností. Hry mohou být nerealistické, účastníci se mohou stydět. Na druhou stranu jsou pokládány za zábavné a vhodné pro procvičování nepříjemných situací vznikajících na pracovištích (Vodák, Kucharčíková, 2011; Koubek, 2009).

Workshop

Tato metoda je využívána ve skupině maximálně 15 osob. Je realizována převážně formou diskuze na konkrétní situace a hledání přístupů pozitivního vyřešení, tedy řeší praktické příklady s důrazem na komplexní přístup a týmovou práci. Účastník je vtáhnut do určitého problémového případu, který musí vyřešit. Vyřešení tohoto problému nebývá vždy zcela jednoznačné. Je tedy nutné využít, co nejvíce dostupných informací, znalostí či poznatků, často z různých oborů. Výhoda je spatřována především v neformálnosti, možnosti vyřešení pracovních problémů, rozvíjení analytického myšlení a týmové spolupráce. Nevýhodou jsou vysoké nároky na lektora, který je většinou v roli moderátora, facilitátora. Úkolem facilitátora je usnadnění či urychlení učení se vzdělávanému objektu (Vodák, Kucharčíková, 2011; Koubek, 2009).

Případová studie

Případová studie probíhá tak, že účastníci školení dostanou zadání určité modelové nebo reálné situace a společnými silami se snaží přijít na možná řešení. Metoda rozvíjí systémové a analytické myšlení a podporuje týmovou práci (Šikýř, 2014).

Demonstrování

V modelových případech nebo i v reálných situacích předvádí lektor účastníkům pracovní postup. Jde o názorné osvojování si dovedností a znalostí za účelem docílení požadovaného výkonu (Šikýř, 2014).

Outdoorové aktivity (aktivity v přírodě)

Formou sportovních aktivit se účastníci snaží využívat a rozvíjet svoje přirozené schopnosti. Tyto schopnosti následně snadněji uplatní na pracovišti. Jedná se o schopnosti jako např. organizovat, plánovat, analyzovat, rozhodovat, realizovat, vést, vybrat, komunikovat, koordinovat, atd. (Šikýř, 2014).

3. Podle Dvořákové a kol. (2007) lze jako další skupinu uvést metody, které jsou na jakémisi rozhraní mezi vzděláváním na pracovišti a mimo pracoviště. Patří sem samostudium, pracovní porady či e-learning atd.

Samostudium a distanční vzdělávání

Jde o metody, pomocí nichž jsou překonávány bariéry jakéhosi tradičního studia, hlavně potřebu osobně se účastnit školení v určitém čase a také nutnost dopředu ve stanoveném čase vzdělávací proces ukončit. Vhodné využití nachází tyto metody především u starších a zkušenějších zaměstnanců, kterým nechybí motivace k nabývání vědomostí a zkušeností (Dvořáková a kol., 2007).

Pracovní porady

Pro pracovní porady je charakteristické vyměňování zkušeností, prezentování rozličných názorů a různé nazírání na problémy v rámci organizace, pracoviště či jiných oblastí. Uplatnění nacházejí při snaze urychlit zapojení pasivnějších nových pracovníků v organizaci. Za výhodu lze považovat podněcování aktivity účastníka, na druhou stranu za negativní stránku je považován ne zcela jasný vztah k získaným poznatkům, týkajících se pracovním úkolů (Dvořáková a kol., 2007).

E-learning

Jde o využití informačních technologií především ke zprostředkování odborného vedení a studijních materiálů. Lze jej realizovat i za pomoci intranetu, tedy interní počítačové sítě v organizaci. Jeho úkolem je spíše rozšířit a doplňovat vzdělávání, které je pořádáno tváří v tvář, než jako samostatnou metodu vzdělávání. Hlavní problém je spatřován v nutnosti motivace jedince ke vzdělávání, v dostupnosti a aktualizování e-learningových programů (Armstrong, 2015).

Akční učení

Základ tvoří filozofie učící se organizace. Od ostatních metod se liší zejména v časovém charakteru předávaných informací. Většina metod je uskutečňována na základě předávání osvědčených informací z minulosti, ale tato metoda se zaměřuje na systematické učení prostřednictvím řešení reálných aktuálních problémů s pomocí a využitím obchodních partnerů, spolupracovníků nebo nadřízených. Umožňuje nalézání řešení nových nepoznaných situací.

Využívá se pro sdílení znalostí a jako příprava pro týmovou práci. Za nevýhodu je možné spatřovat pomalejší postup, než jaký by mohl školenému postačovat (Dvořáková a kol., 2007).

2.3.4 Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování je neoddelitelnou součástí vzdělávání v organizacích. Je důležité především z jednoho důvodu a tím je, ověření účinnosti organizačního vzdělávání při dosahování výsledků, jež jsou stanoveny ve spojitosti s plánováním vzdělávacích aktivit. Vyhodnocování je nutné také pro určení, kde je potřebné dosáhnout změny nebo zlepšení pro přínosnější vzdělávání. Zle říci, že jde o porovnání dosažených výsledků se stanovenými cíli a následné určení, zda mělo vzdělávání vůbec smysl uskutečňovat a byl účel jeho realizace splněn. Následně pomocí získaných informací z vyhodnocování vzdělávání je možné zjistit, co je třeba pro příště změnit a vylepšit (Armstrong, 2015).

Měření přínosu vzdělávání

Změření přínosu vzdělávání a návratnosti vložených prostředků je velmi obtížný úkol, protože nelze odhalit jednoznačně přínosy pocházející ze vzdělávání. Jednotlivci (účastníci vzdělávání) jsou ovlivňováni dalšími mnoha vlivy.

Při měření lze vycházet z pěti úrovní (viz Tab. 2.1 Měření přínosu).

Tab. 2.1 Měření přínosu

Úroveň měření	Metoda:	Načasování:	Předmět:
Reakce	<ul style="list-style-type: none"> • dotazník pro účastníka, lektora a auditora, • akční plán, • video-reflexe. 	<ul style="list-style-type: none"> • na konci vzdělávací akce. 	<ul style="list-style-type: none"> • míra spokojenosti s kurzem, lektorem, chováním účastníků, • odhad vlivu vzdělávání na KPI.
Učení	<ul style="list-style-type: none"> • písemné, praktické či sebehodnotící testy, • dotazníky, • strukturované rozhovory. 	<ul style="list-style-type: none"> • před vzdělávací akcí a těsně po ní, případně s časovým odstupem. 	<ul style="list-style-type: none"> • posun ve znalostech jednotlivců/skupin, • procento úspěšnosti splnění limitů.
Chování	<ul style="list-style-type: none"> • dotazník pro hodnocení kompetencí na škále. 	<ul style="list-style-type: none"> • hodnocení účastníka před akcí a 3 měsíce po ní, • hodnocení od liniového manažera před akcí a 3 měsíce po ní. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jak absolventi aplikují poznatky při výkonu práce? • Jaký je rozdíl mezi tím, čemu se člověk naučil a pracovním chováním?
Výsledky	<ul style="list-style-type: none"> • sledování výsledků jako zlepšení výstupu, produktivity, kvality, zvýšení prodeje, atd. 	<ul style="list-style-type: none"> • před akcí, • měsíčně, • po roce od akce. 	<ul style="list-style-type: none"> • posun ve výkonech pracovníků, • dopad změn v pracovním chování na fungování a výsledky organizace.
ROI	<ul style="list-style-type: none"> • finanční hodnota vlivu vzdělávání na výkon získaná z dat na třetí a čtvrté úrovni měření. 	<ul style="list-style-type: none"> • 6 – 12 měsíců po vzdělávací akci. 	<ul style="list-style-type: none"> • míra návratnosti investic, • porovnání finanční hodnoty vlivu vzdělávání získané z dat 3. a 4. úrovně.

Zdroj: Janišová, Krivánek, 2013; Vodák, Kucharčíková, 2011

Reakce – zacílena na otázku „Byli účastníci spokojeni se vzdělávací akcí?“. Jaký je jejich názor na užitečnost vzdělávací akce, témata i lektory.

Učení – cílem je najít odpověď na otázku „Dosáhli účastníci toho, čeho měli? Naučili se tomu, čemu měli – co bylo cílem vzdělávací akce?“. Zjišťováno tedy je, zda získali účastníci nové znalosti a dovednosti a jak je toto změnilo (postoj). Základním předpokladem pro úspěšné porovnání testů je, aby zainteresovaní zaměstnanci, kteří utvářejí tyto testy, vyhodnocují a administrují, byli nestranní a ctili právo ochrany údajů všech účastněných osob.

Chování – soustřeďuje se na odpověď na otázku „Změnili účastníci své chování v pracovním procesu na základě absolvování vzdělávání?“. Vhodné především při měření přínosu tzv. měkkých dovedností (soft skills), především pomocí dovedností účastníků. Účastníci se hodnotí před akcí a tři měsíce po vzdělávací akci např. v dotazníku, který je vhodný pro zjištění přínosu z pohledu dovedností. Účastníky hodnotí také jejich liniový manažeři, podřízení ale i kolegové. Vše je na závěr porovnáno. Předpokladem je, že dotazník je vytvářen zkušeným zaměstnancem lidských zdrojů.

Výsledky – odpovídá na otázku „Došlo v důsledku změny v chování nebo získání dovedností k pozitivní změně výkonu?“. Důležité je identifikovat klíčové ukazatele, odhadnout vliv vzdělávací akce na zlepšení výkonu a kritéria výkonu. Velmi důležité u této úrovně je také vytvoření plánu pro sběr informací o sledovaných ukazatelích, především kde a v jakých časových intervalech budeme hodnotit vliv.

Ukazatel ROI – základem je získat odpověď na otázku: „Jaký je finanční přínos změny způsobené vzdělávací akcí?“. ROI je možné interpretovat jako: kolik korun vydělá organizaci každá koruna věnovaná vzdělávání. Zkratka ROI znamená rentabilita investovaného kapitálu. Vypočítá se rozdílem mezi přínosy ze vzdělávání a náklady na vzdělávání děleným náklady na vzdělávání a následně se výsledek vynásobí stem (Janišová, Křivánek, 2013; Vodák, Kucharčíková, 2011).

Obr. 2.3 Výpočet ROI

$$\text{ROI} = \frac{\text{přínosy ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklady na vzdělávání (Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (Kč)}} \times 100$$

Zdroj: Armstrong, 2015, s. 369

Vodák a Kucharčíková (2011) ve své publikaci uvedli výhody a nevýhody vyhodnocování.

Výhodami jsou:

- Přispívá k efektivitě podnikání.
- Napomáhá vytvářet těsnější vazbu mezi cíli vzdělávání a celkovými organizačními cíli.
- Manažer se může soustředit na lidské zdroje a tím zlepšit vztahy mezi účastníky.
- Podporuje zaměření na požadované cíle vzdělávání.
- Pomáhá rozhodovat o prioritách v rámci vzdělávacích aktivit.
- Podporuje integraci vzdělávání a jiných pracovních aktivit.
- Napomáhá určit, v jakých oblastech je možné dosahovat lepší návratnosti investic.

Mezi nevýhody patří:

- Náročný zisk nezbytných informací a možnost subjektivního posouzení.
- Je složité oddělit přínosy, které vznikly díky vzdělávání, a které nastaly za pomoci jiných podnikových procesů.
- Vyhodnocování vyžaduje mnoho finančních prostředků, času, úsilí a hlavně spoluúčast účastníků, lektorů a manažerů.

2.4 Spokojenost zaměstnanců

Pojem spokojenost je v odborných publikacích často probíraným tématem. Je možné se setkat s tvrzením, že čím větší spokojenost pracovníků, tím je podnikem o tyto pracovníky lépe postaráno. Je možné najít definice, ve kterých je spokojenost definována jako uspokojení ze smysluplné práce, radost z vlastního uplatnění či pocitu naplnění. Posledním způsobem, jak lze chápat spokojenost, je na základě uspokojení i z nízkých cílů, kdy má člověk postoj typu „mně to stačí“. Toto rozlišení je nezbytné z důvodu porozumění vztahu mezi motivací a spokojeností zaměstnanců (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012).

Tab. 2.2 Možnosti významu pojmu pracovní spokojenost

Význam pojmu		
1. význam	2. význam	3. význam
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
vztahuje se		
k pracovním podmínkám	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
znamená		
úroveň péče o zaměstnance	mobilizaci pracovních sil („Čím dál víc se snažím, tím víc mě to baví.“)	demobilizace pracovních sil („Mně to stačí, co bych se snažil.“)

Zdroj: Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 253

Postoje a pocity jedinců vůči práci se vztahují k jejich spokojenosti. Příznivé postoje naznačují spokojenost a negativní naopak nespokojenost (Armstrong, 2015).

Objevuje se pojem nenáročné sebeuspokojení, které se může stát nebezpečným. Nenáročné sebeuspokojení je způsobováno mnohdy chybami v řízení nebo vlastními postoji a pocity, tzn. člověk si klade sám na sebe příliš nízké nároky a je s tímto stavem spokojen. Tímto může docházet i ke snížení motivace k výkonu jeho práce a tím i k ohrožení celého podniku. Snížením motivace k výkonu práce logicky dojde i ke snížení motivace se dále vzdělávat a rozvíjet. Nutné je odhalení tohoto chování. Naneštěstí neexistuje žádný univerzální motivační faktor, ovlivňující spokojenost či nespokojenost všech (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012).

Jednou z teorií, která shrnuje faktory mající možný vliv na spokojenost zaměstnanců, je Herzbergova dvou-faktorová teorie. Podle ní lze rozlišovat dvě skupiny faktorů. První skupinou jsou faktory vážící se k osobnosti pracovníka, často nazývány jako motivátory. Druhou skupinu tvoří faktory, které se vztahují k vnějším podmínkám práce, mohou být označovány jako frustrátory či hygienické vlivy. Faktory z první skupiny mají přímý vliv na pracovníkovu spokojenost, naproti tomu hygienické faktory by za svého optimálního stavu neměly mít významný vliv na zaměstnancovu spokojenost. Je tomu tak především proto, že pokud jsou hygienické faktory v pořádku, člověk si je neuvědomuje. V opačném případě by mohly vyvolávat nespokojenost (Kociánová, 2010).

Zde jsou uvedeny příklady jednotlivých faktorů (Kociánová, 2010):

- Motivátory s pozitivním účinkem: vyslovené uznání, zdárný výkon, možnost postupu, zajímavá práce.
- Motivátory s negativním účinkem: nezábavná práce, deficit uznání, bariéry v kariérním postupu, málo příležitostí seberealizace.
- Faktory neovlivňující spokojenost: jistota práce, mzda/ plat, dobrá podniková politika.
- Faktory, jež způsobují nespokojenost: nízký status, nejistota práce a platu, nevyhovující pracovní podmínky.

O Herzbergově teorii bývají ovšem v odborných publikacích pochyby. Faktory bezesporu existují, přesto jejich obecný vliv na pracovníkovu spokojenost je sporný. Například pokud pracovník nemá zájem o pracovní postup, nemusí být tento faktor pozitivním motivátorem (Kociánová, 2010).

Celková spokojenost je ovlivněna důležitostí individuálních elementů spokojenosti (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012).

2.5 Legislativa

V České republice je vzdělávání poměrně striktně legislativně řešeno. Primárně je vzdělávání zaměstnanců neboli organizační vzdělávání upraveno zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Dalším je například zákon v určité oblasti č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, a příslušné vyhlášky MPSV, jenž se vztahují k rekvalifikačnímu vzdělání. Výjma výše zmíněných je v rámci vzdělávání zaměstnanců ještě jedna oblast a to oblast povinného vzdělávání.

Oblast povinného vzdělávání se vztahuje na:

- bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- odbornou způsobilost v požární ochraně,
- povinné vzdělávání upravené v různých vyhláškách a směrnicích pro profese jako svářeči, elektrikáři či řidiči atd.

Poměrně novou právní normou je zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Lze

řící, že se jedná o možnost nabýt obecně uznávaný certifikát o získaném mimoškolním vzdělání. Pro toto je nutná existence tzv. národní soustavy kvalifikací (Bartoňková, 2010).

Odbornému rozvoji zaměstnanců je věnována část, přesněji §227-235 zahrnuje zejména zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování či zvyšování kvalifikace (Bartoňková, 2010)

Ze zákona povinná školení jsou například tato:

Tab. 2.3 Přehled školení

Komu je školení určené	Upravující předpis
O právních a ostatních předpisech BOZP	Odst. (2), (3), § 103, zákona č. 262/2006 Sb., vzpp
O práci v hluku	Odst. (2), § 103, zákona č. 262/2006 Sb., vzpp; Odst. (3), § 9, NV. č. 272/2011 Sb., vzpp
Zaměstnanců o používání poskytnutých OOPP	Odst. (2), § 103, zákona č. 262/2006 Sb., vzpp; Odst. (3), § 9, NV. č. 272/2011 Sb., vzpp
Svářečů	ČSN 05 0705/ ČSN EN 287-1(2)
Obsluh tlakových nádob stabilních	Odst. (2), § 103, zákona č. 262/2006 Sb., vzpp ČSN 69 0012
Obsluh plynových zařízení	Odst. (2), § 5, vyhlášky č. 21/1979 Sb., vzpp
Školení provádějící se dle nezávazných právních či ostatních předpisů	
Strojníci (obsluha pracovních strojů)	§ 2, vyhlášky č. 77/1965 Sb., vzpp
Jeřábníci	Odst. (2), § 103, zákona č. 262/2006 Sb., vzpp
Vazači břemen	Odst. (2), § 103, zákona č. 262/2006 Sb., vzpp
Signalisté	Odst. (2), § 103, zákona č. 262/2006 Sb., vzpp
Elektrikáři: pracovníci seznámení	§ 3, vyhlášky č. 50/1978 Sb., vzpp
Elektrikáři: pracovníci poučení	§ 4, vyhlášky č. 50/1978 Sb., vzpp
Elektrikáři: pracovníci znalí	§ 5, vyhlášky č. 50/1978 Sb., vzpp
Elektrikáři: pracovníci pro řízení činnosti	§ 7, vyhlášky č. 50/1978 Sb., vzpp
Elektrikáři: pro provádění revizí	§ 9, vyhlášky č. 50/1978 Sb., vzpp
Zaměstnanců určených k poskytování první pomoci	odst. (6), § 102, zákona č. 262/2006 Sb., vzpp

Zdroj: SAW, ©2015

Bezpečnost ve strojírenství

I přesto, že dochází v průběhu let k velkému rozvoji dokonalejších a výkonnějších strojů a strojních zařízení a také snaze sestrojit je bezpečnější pro pracovníky, dochází k pracovním úrazům. Především u tvářecích strojů dochází k závažným úrazům, které zanechají trvalé následky (ztráta ruky). Státní úřad inspekce práce v Opavě provedl v roce 2013 výzkum v organizacích, které provádějí strojírenskou výrobu (BOZPinfo, ©2015).

Tab. 2.4 Přehled úrazů za rok 2013

	Počet pracovních úrazů			
	Smrtelné	Závažné	Ostatní	Celkem
Obráběcí stroje	0	21	672	693
Tvářecí stroje	1	21	344	366

Zdroj: BOZPinfo, ©2015

V roce 2013 bylo provedeno 3 270 kontrol v organizacích zabývajících se provozem tvářecích a obráběcích strojů, z nichž bylo 1 125 nedostatkových. Nejčastější nedostatky jsou v ochranných zařízeních strojů, naneštěstí bývá tato skutečnost vedoucími tolerována. Za možnou příčinu závad lze považovat také pohodlnost údržby a obsluhy nebo snahu urychlit si práci (BOZPinfo, ©2015).

2.6 Metody průzkumu

V současné době existuje značně rozvinutá škála přístupů a metod.

Do základních metod spadá pozorování, experiment, dotazování, psychologické testy, škály, sociometrie, studium objektivních materiálů, profesiografie, metody psychologické intervence a výcviku, studium průběhu a výsledků pracovní činnosti (Pauknerová, 2012).

Vzhledem k cílům diplomové práce a metodě zpracování průzkumu v organizaci je následně popsána metoda dotazování.

Dotazování

Dotazování je podle Pavlici a kol. (2000, s. 115): „Sociální komunikace, v jejímž rámci jeden z účastníků klade otázky a druhý na ně odpovídá.“. Lze získávat informace jak o přítomnosti, tak o minulosti, ale také o budoucnosti. Touto metodou je možné zjistit informace i o jakémisi vnitřním světě dotazovaného neboli respondenta. Jsou jimi motivy, postoje, pocity, hodnoty, zájmy a názory, které se vztahují ke zkoumanému tématu. Nejsou zkoumány pouze vnitřní světy jednotlivců, ale také sociální vztahy ve skupinách, atmosféra či prostředí (Pavlica a kol., 2000).

Z obecného pohledu je dotazování založeno především na komunikaci, pro niž je typické to, že výzkumník dává podněty a pokládá otázky a respondenti na tyto otázky či podněty reagují. Pomocí dotazování lze získat značné množství informací o názorech člověka, jeho vnitřním světě, přáních či postojích. Přesto je důležité počítat s určitou mírou zkreslenosti dat. Průběh i výsledky ovlivňuje především předmět dotazování a vztah účastníka k dotazování (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012).

Dotazování lze provádět formou dotazníku, rozhovoru či ankety. Jde o explorační metodu. Cílem je získání relevantních dat prostřednictvím kladených otázek osobám, které je v úmyslu zkoumat (Pauknerová, 2012).

Dotazník

Dotazník je písemná a formalizovaná metoda dotazování, jejíž podstata tkví v souboru otázek, který je písemně pokládán respondentům. Respondenti na tyto otázky odpovídají také písemně (Pavlica a kol, 2000).

Prostřednictvím dotazníku lze získávat odpovědi na podstatné otázky systematicky. Jsou hojně využívány k získávání informací o názorech a faktech (Armstrong, 2015).

Pauknerová (2012) rozlišuje dva typy dotazníků:

- Účelové dotazníky (příležitostné) – tyto dotazníky jsou vytvářeny pouze pro daný účel výzkumu, jako například pro zjištění názoru pracovníků na plánovanou inovaci či současné pracovní podmínky apod.
- Standardizované dotazníky diagnostické – jejich uplatnění je ve zjišťování zájmů, postojů, motivačních vlastností pracovníků a zjišťování jejich osobních charakteristik.

Zásady při tvorbě dotazníku (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012):

- jasná, jednoduchá a srozumitelná formulace otázek,
- vyhnout se sugestivním otázkám,
- pokládání jednoznačných a sociálně přijatelných otázek,
- odpovědi musí obsahovat celou škálu stupnice odpovědí,
- upřednostňovat krátké otázky,
- vysvětlit všechny nejasnosti před položením otázky (počet odpovědí),
- respondent by neměl mít pocit, že je zkoušen.

Při přípravě dotazníku je potřebné brát v úvahu skutečnost, jakým dojmem bude působit na respondenta. Dotazník by měl mít svoji logiku, nezačínat příliš osobními a těžkými otázkami, musí také udržovat respondentovu pozornost a ochotu odpovídat. Nutností je sledování rozsahu pořadí otázek. Platí zásada, čím delší dotazník, tím větší riziko únavy respondenta a tím i větší nechuť pokračovat pozorně v odpovídání na dotazník. Mezi doporučení patří i střídání jednoduchých a složitých otázek či střídání oblíbených a náročných otázek (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012).

Typy otázek podle způsobů odpovědi (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012):

- uzavřené, otevřené a polootevřené,
- nepřímé, přímé.

Pro uzavřené otázky je typické, že mají předem stanoveny varianty odpovědí. Oproti tomu otevřené otázky nepředkládají respondentovi žádnou odpověď, čili sám respondent si odpověď zvolí. Na jednu stranu má tak respondent větší svobodu a možnost hlubšího zachycení tématu. Ovšem na druhou stranu je pro dotazovaného obtížnější odpovědět. U polootevřených otázek respondent volí mezi předem stanovenými odpověďmi a v případě, že si nevybere, má možnost odpovědět jinak (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012).

Podle Pavlici a kol. (2000) by se k těmto třem druhům otázek měly řadit ještě otázky škálové. Škálové otázky jsou tvořeny soubory zaměřenými na určité okruhy. Díky tomu je možné snížit nepochopení otázky a poskytnutí pohledu z více úhlů.

U přímých otázek respondent chápe jejich smysl. U nepřímých otázek chápe pouze část, další část má skrytý význam (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012).

Lze zařadit také otázky pomocné, jako jsou otázky identifikační či kontaktní. Bez identifikačních otázek by nebylo možné analyzovat získané odpovědi. Jde o otázky typu:

pohlaví, věk, pracovní pozice, vzdělání, apod.. Kontaktní otázky umožní další kontakt s respondentem (Pavlica a kol. 2000).

Mezi výhody dotazníku patří (Pavlica a kol. 2000; Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012; Armstrong, 2015):

- menší časová náročnost a nákladovost oproti ostatním metodám dotazování,
- efektivní shromáždění dat,
- respondent není časově omezován,
- průzkumník nemůže respondenta příliš ovlivňovat,
- informace od většího počtu respondentů,
- údaje jsou jednodušší a je možné je kvantifikovat a aplikovat na ně statistické postupy,
- anonymní, díky čemuž mohou být odpovědi upřímnějšího charakteru.

Mezi nevýhody je možné zahrnout (Pavlica a kol., 2000; Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012; Armstrong, 2015):

- nižší návratnost,
- respondenta nelze kontrolovat a zachytit jeho spontánní odpovědi,
- složité je posoudit míru subjektivity respondenta,
- odpovědi mají spíše povrchní charakter,
- i přes velké množství alternativ, nemusí být uvedena vhodná odpověď,
- průzkumník nemá možnost sledovat respondentovi neverbální projevy,
- obecně platí že, čím delší dotazník, tím větší riziko únavy a v tomto důsledku nedbalost a nahodilost odpovědí,
- někdy může respondent přizpůsobit odpovědi ke svému prospěchu.

3. Charakteristika organizace

Kapitola je zpracována na základě internetových stránek společnosti Kovokon Popovice, s.r.o. a interních materiálů této organizace. Interní materiály byly poskytnuty personálním manažerem.

Společnost Kovokon Popovice, s.r.o. (dále jen „Kovokon“) je strojírenská organizace, jenž má k dispozici stabilní zázemí, zkušené odborníky a moderní výrobní kapacity. Jde o společnost založenou společníky v příbuzenském poměru, přesněji otec a jeho tři synové. Od svého vzniku se zaměřuje na sériovou výrobu kovových součástí. Organizace sídlí v Popovicích nedaleko Uherského Hradiště, ve Zlínském kraji.

Obr. 3.1 Logo společnosti Kovokon Popovice, s.r.o.



Zdroj: Kovokon, ©2015

3.1 Historie

Vznik společnosti je datován v roce 1998. Prvním impulsem bylo uvolnění podnikatelského trhu v České republice. Nejprve byla organizace vedena jako sdružení čtyř fyzických osob, které podnikají od roku 1990 na živnostenské oprávnění. Strojový park firmy se neustále pomalu rozrůstal o nové univerzální obráběcí stroje, prostřednictvím nichž byly vyráběny náhradní díly pro auta společnosti Multicar a realizovány další náhodné zakázky. Organizace ve svých začátcích s malou úrovní konkurenceschopnosti podnikala tzv. způsobem garážových podniků, ostatně jako většina podobných dobových firem podnikající v kovoobrábění.

Roku 1994 nastal pro firmu významný zlom, kdy získala zakázku od podniku Česká zbrojovka, a.s. Uherský Brod a investovala do moderního technického vybavení. Investice vedla k řadě inovací stávajících výrobků převážně, co se týká opracovaného tvaru, přesnosti opracování a především zvýšení produktivity. Rostoucí počet zákazníků vedl k zaměstnávání většího počtu lidí a stav zaměstnanců vzrostl na patnáct.

Od roku 1995 se sdružení stalo dodavatelem firmy Siemens v Mohelnici. Počet zaměstnanců vzrostl na dvacet a začala stavba další výrobní haly. I v dalších letech se firma pod tlakem zákazníků rozrůstala. V roce 1997 i 1999 byly vystaveny další výrobní haly a počet zaměstnanců i zákazníků stále rostl.

V druhé polovině roku 2003 firma získala možnost rozšířit svoji výrobu do prostor areálu Leteckých závodů, a.s. Kunovice o rozloze 20 000 m² a zastavěné plochy 6 000 m². Prostory byly přestaveny a uzpůsobeny strojnímu průmyslu. V současné době firma disponuje 87 moderními CNC stroji.

3.2 Presentace podniku

Společnost svou silnou pozici na trhu buduje hlavně efektivním a aktivním zapojením všech zaměstnanců, kde spokojený zákazník je jedním z klíčových prostředků pro dosažení úspěchu v konkurenčním prostředí evropského trhu. Organizace pomocí pravidelných školení zvyšuje odbornou kvalifikaci všech pracovníků.

Organizace se snaží o zajištění soustavného profesního a osobního rozvoje svých zaměstnanců. Mimo jiné i prostřednictvím spolupráce s ostatními institucemi. V organizaci je uplatňován motivační a fungující komunikační systém. Společnost se vyznačuje snahou o udržování vysokého standardu pracovních podmínek.

Ke vzdělávání pracovníků Kovokonu byl využit projekt, který byl financován Evropským státním fondem prostřednictvím OP LZZ a z prostředků státního rozpočtu České republiky v aktivitách:

- Odborná praxe pro mladé do 30 let ve Zlínském kraji.
- Vzdělávejte se pro růst ve Zlínském kraji.
- Vzdělávejte se pro růst ve Zlínském kraji II.

V souvislosti s politikou zaměstnanosti je vhodné zmínit také skutečnost, že společnost patří mezi dvanáct firem, které se podílejí na projektu Firemní žáci. Jde o projekt, který je realizován Střední průmyslovou školou a Obchodní akademií Uherský Brod. Projekt je zacílen nejen na získání dostatečně kvalifikovaných zaměstnanců přímo z učilišť, ale také snahou přiblížit rodičům a žákům základních škol možné budoucí uplatnění.

3.3 Společenská odpovědnost firmy

Organizace je zaangažována do řady sociálních aktivit, sponzorství, podpoře školství a vzdělávacích projektů. Mimo to se věnuje pořádání mimopracovních sportovních a společenských akcí. Ve zdravotnictví společnost Kovokon podporuje výzkum cukrovky a rakoviny. Z pohledu sociálních aktivit se podílí na spolufinancování sportovních her a automobilu pro tělesně postižené. Ve spolupráci s Úřadem práce se podílí na podpoře rekvalifikačních kurzů. V neposlední řadě sponzoruje Motosport, krasobruslení Uherské Hradiště a fotbalové oddíly Kunovice a Popovice.

3.4 Výroba a technologie

Výrobní společnost Kovokon je možné rozdělit do čtyř výrobních programů, na základě dílů, které vyrábí.

V roce 1999 firma velice úspěšně zavedla systém kvality ISO 9002, následně v roce 2003 ISO 9001. Toto vedlo ke zvýšení kvality vyráběných dílů a následné zvětšení klientely podniku.

Další normy, certifikace a ocenění:

- 2004 - systém řízení jakosti ISO/TS 16949,
- 2005 - systém řízení EMS ISO 14001,
- 2005 - generální ředitel zvolen manažerem roku v oblasti strojírenství,
- 2008 - certifikát podle OHSAS 18001,
- 2011 - certifikace systému managementu kvality pro leteckou výrobu AS9100.

Firma je držitelem významných ocenění v programu „BEZPEČNÝ PODNIK“, Investors in People a Národní ceny ČR za jakost. Zařadila se také mezi oceněné finalisty soutěží BOZP.

Výroba je rozdělena do jednotlivých divizí:

- divize AUTO,
- divize ELEKTRO,
- divize WALTER,
- divize výroby leteckých dílů.

Divize AUTO je zaměřena na elektrotechnický průmysl. Zabývá se výrobou koncových a spojovacích komponentů pro chladicí a klimatizační jednotky automobilů. Jedná se o díly převážně z hliníkových slitin, obráběných ve více osách. Divize disponuje 30 kusy moderních, víceosých CNC obráběcích strojů značek Robodrill, Doosan, DMG aj. Kontrolní oddělení zabezpečuje kvalitu výrobků. Mezi nejvýznamnější zákazníky této divize se řadí firmy DENSO, VISTEON a Senior Automotive.

Divize ELEKTRO je orientovaná na výrobu komponentů elektromotorů, vakuových systémů a větrných elektráren. Zpracovávány jsou zde polotovary, které jsou formovány do podoby odlitků o hmotnosti 0,5 až 850 kilogramů. Dnes má tato divize k dispozici 105 kusů strojů moderních, víceosých CNC obráběcích strojů. Měření jsou prováděna pomocí 3D měřících zařízení a moderní metodou měření paprskem na zařízení VICIVision. Počátky spolupráce s předními výrobci elektromotorů jak u nás tak i v zahraničí sahají k datu 1994, mezi ně patří SIEMENS, ABB, EDWARDS, JULI, Brevini a další.

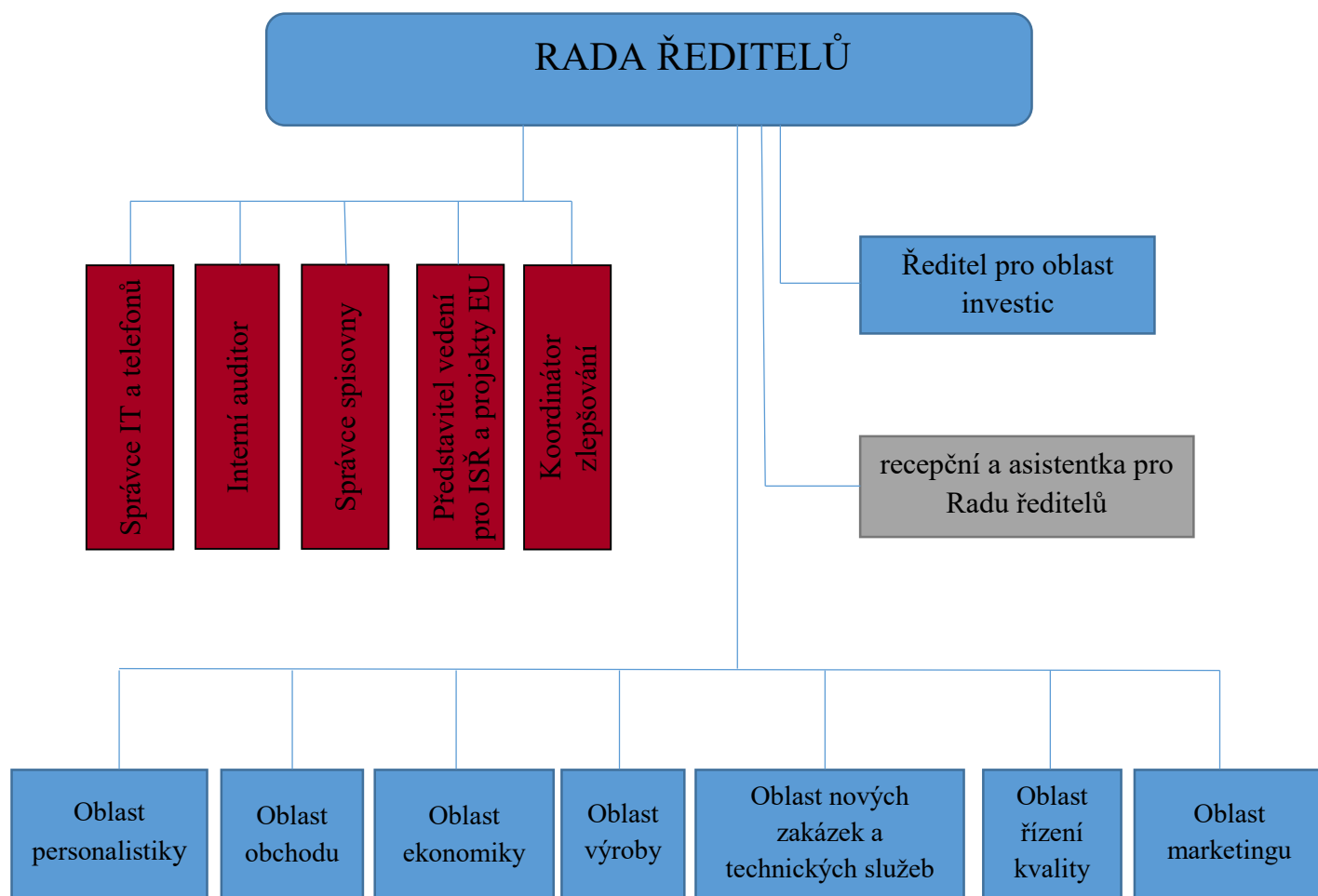
Divize WALTER je orientována také jako divize Auto na elektrotechnický průmysl. Jde o výrobu dílů pro letecký průmysl a přesných dílů pro CNC obráběcí stroje. Nyní disponuje divize strojovým parkem o počtu 30 kusů moderních, víceosých CNC obráběcích strojů. Měření jsou prováděna na 3D měřícím zařízení LK a kruhoměru Roundtest. Díly jsou určeny pro komplementaci mechanických dílů CNC brusek. Mezi naše nejvýznamnější zákazníky patří firma Walter.

Zaměřením Divize výroby leteckých dílů je výroba přesných dílů s vysokou přidanou hodnotou. Malosériová výroba je prováděna na konvenčních a CNC strojích. Velikost měsíční dávky se pohybuje v rozmezí 50 až 500 kusů. Technická příprava výroby probíhá souběžně s malosériovou výrobou za významné podpory kontrolního a technologického oddělení. V současné době má divize k dispozici 15 kusů moderních, víceosých CNC obráběcích strojů značek ZPS, TAJMAC, DMG aj. Měření jsou zabezpečována stejně jako u divize Walter. Díly vyráběné výhradně z materiálu Inconel jsou určeny ke komplementaci leteckých motorů. Mezi nejvýznamnější zákazníky se řadí Honeywell (Katalog Kovokon, 2014).

3.5 Organizační struktura

Struktura organizace Kovokonu je funkcionální. V čele společnosti stojí Rada ředitelů složená se čtyř hlavních osob této firmy a to jejich zakladatelů, jak již bylo dříve zmíněno. Rada ředitelů řídí samostatně řazené pracovníky na pozicích: Interní auditor, Správce IT a telefonů, Představitel vedení pro ISŘ a projekty EU, Správce spisovny, Koordinátor zlepšovatelství. Samostatně leží také funkce jednoho z majitelů a to funkce Ředitele pro oblast investic. Rada ředitelů má také svoji vlastní recepční a asistentku.

Obr. 3.2 Organizační schéma



Zdroj: interní materiály Kovokon

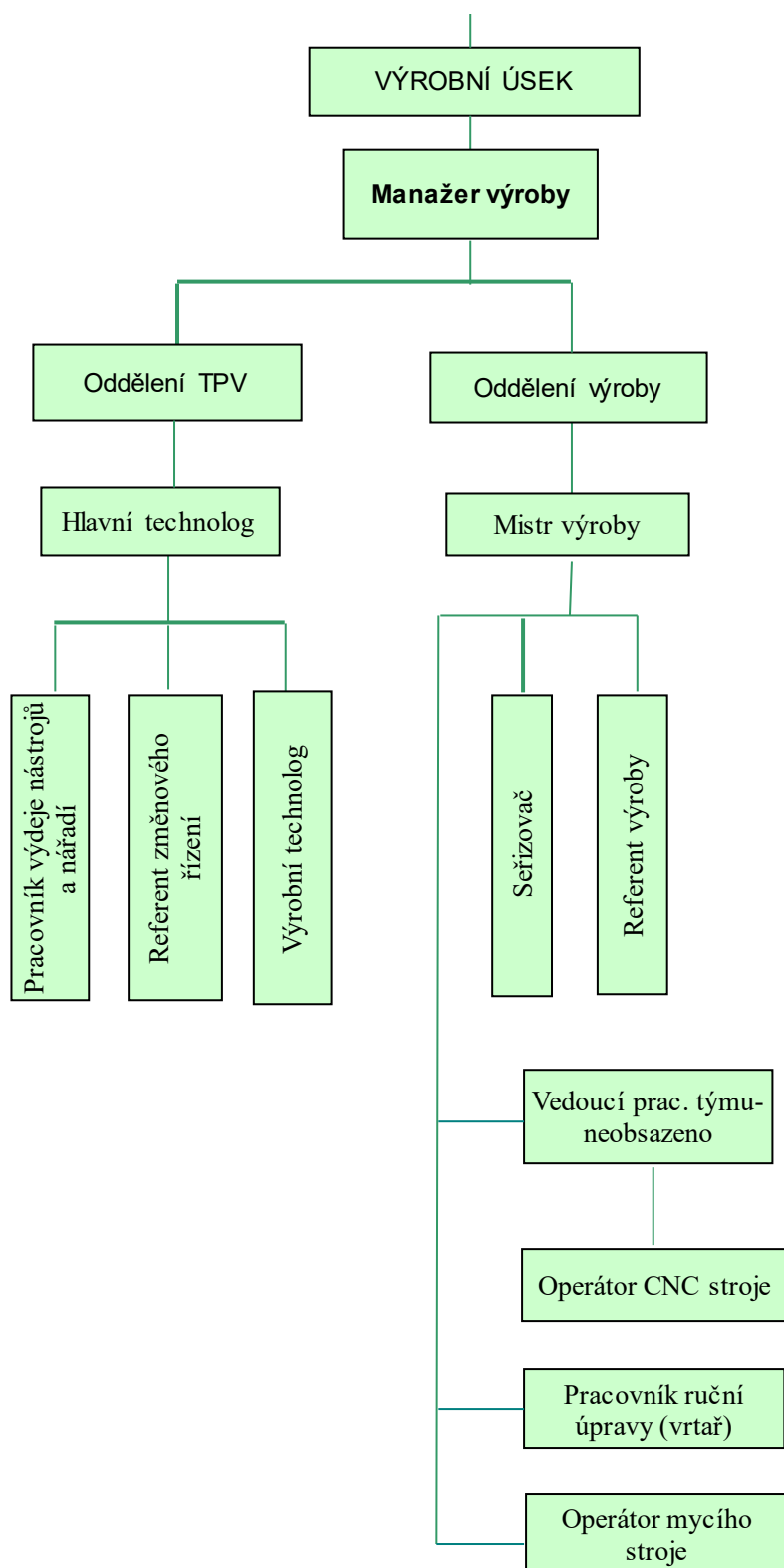
Z obr. 3.2 je patrné, že Rada ředitelů zastřešuje odnože jednotlivých oblastí. Každá z těchto oblastí má také svého ředitele, funkce ředitelů jsou rozděleny mezi čtyři zakladatele a vlastníky společnosti.

Těmito oblastmi jsou:

- personalistika,
- obchod,
- ekonomika,
- výroba,
- oblast nových zakázek a technických služeb
- řízení kvality,
- marketing.

Vzhledem k cílům a orientaci diplomové práce je více rozepsána na oblast výroby. Oblast výroby se dále dělí na výrobní úsek a úsek logistiky. Diplomová práce je soustředěována na výrobní úsek.

Obr. 3.3 Organizační struktura výrobního úseku



Zdroj: interní materiály Kovokon

V čele TPV oddělení stojí manažer výroby, který má odpovědnost za oddělení TPV (technická příprava a výroba) a oddělení výroby.

V oddělení TPV je nejvýše zaměstnanec na pozici hlavní technolog, dále pod ním jsou pracovníci na pozicích: pracovník výdeje nástrojů a nářadí, referent změnového řízení a výrobní technolog.

Oddělení je zastoupeno velkým množstvím pozic. V čele oddělení výroby, spadajícího do výrobního úseku, stojí mistr výroby. Následují pozice seřizovač, referent výroby, pracovník ruční úpravy, operátor mycího stroje a vedoucí pracovního týmu. Tento vedoucí pracovního týmu vede a má zodpovědnost za svůj tým, který je složen z operátorů CNC strojů.

3.6 Zaměstnanci podniku

Ve společnosti Kovokon bylo zaměstnáno v roce 2015 průměrně celkem 283 pracovníků, včetně 4 majitelů. V následující tabulce jsou popsány další průměrné stavy v roce 2015. Tyto údaje vyplývají z vnitřních údajů poskytnutých společností.

Tab. 3.1 Přehled počtu zaměstnanců

Pracovníci- fyzický stav	Průměrný počet v roce 2015
Výrobní dělníci	177,6
THP	37,1
Majitelé	4
Brigádníci	9,4
Seřizovači	12,7
Režijní pracovníci	41,8
Celkem	282,7

Zdroj: interní materiály Kovokon

V tabulce 3.1 jsou zaměstnanci v rámci celé firmy rozděleni do hlavních kategorií na výrobní dělníky, pracovníky THP, brigádníky, seřizovače, režijní pracovníky a majitele.

Jak již bylo v předchozí podkapitole (popisující historii společnosti) zmíněno společnost Kovokon byla založena čtyřmi fyzickými osobami. Toto složení majitelů společnosti se dodnes nezměnilo, jak je také v tabulce zaznamenáno.

Nejpočetnější skupinu zaměstnanců tvoří výrobní dělníci, jejichž pracovní náplň je popsána v následující kapitole. Do kategorie výrobních dělníků spadají zaměstnanci na pozicích, jako je operátor CNC, pracovník ruční úpravy a operátor mycího stroje. Počet výrobních dělníků dosahoval v roce 2015 průměrného počtu 178 pracovníků. Druhou nejvíce početnou skupinou jsou režijní pracovníci, jejich průměrný počet dosahuje počtu 42 osob. Do této kategorie se řadí zaměstnanci na pozicích, které jsou nějakým způsobem spojené s režijními náklady, jako manipulační dělník (oddělení logistiky) a údržba (oblast nových zakázek a technických služeb).

Třetí nejpočetnější skupinu zaměstnanců tvoří pracovníci THP, neboli technickohospodářský pracovník, jedná se referenty a vedoucí středisek. Jejich počet dosahoval počtu 38 osob. Další kategorií, jejíž počet je druhým nejmenším, je skupina seřizovačů. Nejméně početnou skupinou byli průměrně brigádníci, z interních údajů společnosti lze rozpoznat skutečnost zvýšení počtu brigádníků v letních měsících (červen, červenec, srpen). V letních měsících dosahuje téměř tří až čtyř násobného počtu pracovníků. Toto zjištění je celkem logické vzhledem k existenci letních prázdnin, kdy si studenti středních a vysokých škol vyhledávají vhodný přivýdělek.

Tab. 3.2 Fluktuace a nemocnost

	Průměrný počet v roce 2015
Fluktuace	2,5 %
Nemocnost	9,3 %

Zdroj: interní materiály Kovokon

V tabulce 3.2 jsou zaznamenány průměrné údaje ukazatelů: fluktuace zaměstnanců a jejich nemocnost.

U fluktuace je nutné zmínit, že v uvedených údajích v tabulce 3.2 nejsou započítáni brigádníci, vzhledem k jejich krátkodobé pracovní činnosti v organizaci. Fluktuace brigádníků by způsobila nepřiměřené navýšení celkové fluktuace a údaj by byl zavádějící. Hodnota fluktuace zaměstnanců je na poměrně nízké úrovni. Kovokon měl fluktuaci na průměrné úrovni 2,5%, což znamená, že firmu opustí 2,5 zaměstnanců na každých 100 zaměstnanců měsíčně. Obecně platí pravidlo čím nižší hodnota, tím je to pro podnik lepší. V organizaci není přesně určena norma nebo interval, ve kterém by se měla fluktuace zaměstnanců pohybovat. Přesto by měla mít hodnotu do 10%, ale řeší se individuálně s ohledem na požadavky výroby.

Nemocnost dosahuje podle tabulky průměrně hodnoty 9,3 %. Nemocnost vyjadřuje podíl počtu hodin nemoci a počtu odpracovaných hodin. Z výsledku lze konstatovat, že téměř deset procent z celkového počtu časového fondu tvoří hodiny nemoci. I u tohoto údaje je pro organizaci hlavní, aby se hodnota pohybovala do normy 10 %. Ovšem opět jsou požadavky na velikost hodnoty nemocnosti ovlivněny individuálními požadavky výroby.

4. Analýza spokojenosti se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců v organizaci

Čtvrtá kapitola je součástí praktické části této diplomové práce. Je napsána ve spolupráci s organizací Kovokon. Vychází z interních materiálů společnosti a internetových stránek společnosti. Další informace byly získávány především prostřednictvím konzultací s personálním manažerem organizace.

4.1 Systém vzdělávání a rozvoje

Organizace klade velký důraz na vzdělávání. Již výše bylo zmíněno v podkapitole Prezentace organizace, že společnost se snaží o zajištění soustavného profesního a osobního rozvoje svých zaměstnanců, a to jak sama, tak za pomoci externích firem. Od svého vzniku se organizace zajímá o vzdělávání svých zaměstnanců.

Hned v úvodu čtvrté kapitoly je nutné zmínit, že společnost nerozlišuje rozdíl mezi pojmy školení a kurz. V podstatě jsou tyto pojmy pokládány za jedno, znamenají v přeneseném významu vzdělávací akce. Při psaní této práce bude používáno pojmů ve stejném smyslu jako ve společnosti Kovokon.

Školení probíhající v organizaci se dělí na:

- Zákonná školení - dle §101 jde o BOZP a PO – týká se převážně rizik, dle §102 vytváření bezpečného pracovního prostředí. Tato školení jsou pořádána periodicky, tedy v pravidelných časových intervalech. Potřeba pořádání vyplývá ze zákona.
- Odborná školení – jde v podstatě o školení, která jsou zacílena na osvojení si dovednosti zvládat určitý pracovní úkol. Jde o jednorázové školení, které neprobíhá periodicky jako je tomu u zákonných školení. V praxi to znamená to, že je nutné toto školení uskutečňovat například při zaučování nového pracovníka nebo při koupi nového výrobního stroje, na němž je potřeba se naučit pracovat.
- Rozvojová školení – pro tato školení jsou zpracovány dvě interní směrnice firmy Kovokon. Jedna interní směrnice vychází ze zákona 262/2006Sb (zákoník práce) a druhá vychází z požadavků norem ISO 9001, ISO/TS 16949 (norma pro automobilový průmysl) a AS9100 (norma pro letecký průmysl), které jsou pro organizaci závazné. Rozvojová školení jsou pořádána za účelem zlepšení

dovedností, znalostí a schopností zaměstnanců. Jsou zacílena převážně na posílení měkkých dovedností. Týkají se spíše vedoucích pracovníků.

Tab. 4.1 Zákonná školení

Činnost / školení / akce	Pracovní pozice	Perioda			Doba trvání školení v hodinách
		ročně	2-letá	3-letá	
Školení elektrikářů - § 6, 7, 8 Vyhláška 50/78 Sb.	Elektro-údržbáři (externí služba)			x	3x8hod
Školení pracovníků poučení - § 4, 5 Vyhlášky 50/78 Sb.	správce IT a seřizovači			x	4
Školení obsluhy řetězových motorových pil	vybraní zaměstnanci		x		2
Periodické školení zaměstnanců z PO	zaměstnanci mimo vedoucí zaměstnance		x		1
Periodické školení vedoucích zaměstnanců z PO	vedoucí zaměstnanci			x	2
Školení řidiči motorových vozíků	vybraní zaměstnanci		x		2
Školení řidičů referentských vozidel	řidiči referenti		x		2
Školení svářečů	údržbář		x		2
Školení jeřábníků a vazačů	vybraní operátoři CNC strojů	x			4
Školení vedoucích zaměstnanců z BOZP	vedoucí zaměstnanci			x	3
Školení zaměstnanců z BOZP	zaměstnanci mimo vedoucí zaměstnance			x	1
Školení obsluhy tlakových nádob stabilních	Obsluha TNS			x	1
Školení obsluhy kompresorové stanice	Obsluha TNS			x	1
Školení o práci ve výškách	uklízečky	x			1
Školení o chemických látkách	uklízečky, obsluha SUMMA, engineering	x			1
Nakládání s odpady	všichni zaměstnanci	x			0,5
Poskytování první pomoci	vybraní zaměstnanci		x		8

Zdroj: interní materiály Kovokon

V tabulce 4.1 jsou vypsána a seřazena všechna zákonná školení vykonávaná ve společnosti Kovokon. V tabulce je uvedeno, o jaké školení jde, případně podle kterého zákona jsou realizována a kdo by se jej měl účastnit. Další důležitou informací je periodicita jednotlivých školení. Školení jsou vykonávána zpravidla jedenkrát ročně, jednou za dva nebo za tři roky. Ke každému školení je křížkem v buňce zaškrtnut onen příslušný interval konání. Poslední sloupec informuje o době, po kterou školení trvá v hodinových časových jednotkách. Nejvíce času zabere školení elektrikářů, a to třikrát osm hodin. Ovšem toto školení je vykonáváno pouze jednou za tři roky.

Další skupinou jsou odborná školení. Do těchto je možné zařadit školení týkající se Metrologie. Jak bylo již výše zmíněno, jde o školení jednorázová, která mají přesně určený cíl. Tímto cílem je naučit pracovníka plnit konkrétní úkol. Potřeba pořádání odborného školení vzniká v návaznosti na aktuální situaci v organizaci.

Třetí skupinou školení, která společnost uskutečňuje, jsou rozvojová. Rozvojová školení jsou uvedena v tabulce 4.2, která je vypracována stejným způsobem jako předchozí tabulka. V prvním sloupci je uvedena oblast, které se vzdělávací akce bude týkat. V druhém sloupci jsou uvedeni zaměstnanci, přesněji jejich pracovní pozice, účastníci se toho či onoho školení. V tabulce si lze všimnout odlišnosti a to je druhý sloupec, většinu těchto školení mají možnost absolvovat všichni zaměstnanci. Limity finanční či limity účastníků jednotlivých školení organizace nesleduje. V dalších dvou sloupcích je opět uvedena periodicita, v tomto případě buď každý rok, nebo jednou za dva roky. Poslední sloupec podává informaci o délce trvání školení. Tentokrát za nejdelší lze považovat školení s názvem Poskytování první pomoci, koná se jednou za dva roky a mohou se jej účastnit pouze vybraní zaměstnanci. Tento výběr je založen jak na subjektivním názoru vedoucího oddělení (mistra) a personálního manažera, tak na předpisech vyplývajících ze zákona. Subjektivní názor vzniká na základě nutnosti zajistit na většině směn jednoho pracovníka, který by byl schopen poskytnout první pomoc svému kolegovi.

Tab. 4.2 Rozvojová školení

Činnost / školení / akce	Pracovní pozice	Perioda		Doba trvání školení v hodinách
		ročně	2 - letá	
Zlepšování	všichni zaměstnanci		x	2
Politiky a cíle systému řízení	všichni zaměstnanci	x		4
Ergonomie	všichni zaměstnanci		x	4
5S	všichni zaměstnanci		x	4
TPM	všichni zaměstnanci		x	2
Mapa procesů, směrnice, normy	všichni zaměstnanci		x	2

Zdroj: interní materiály Kovokon

Dále se školení dělí na interní či externí podle toho, kdo je lektorem. Školitelem může být buď zaměstnanec Kovokonu nebo lektor z externí firmy, proto interní nebo externí. Podle místa konání se školení dělí na školení v Kovokonu nebo mimo Kovokon.

Školení jsou pořádány buď jednodenní, nebo několikadenní (viz tab. 4.1 a tab. 4.2). Zpravidla jednodenní a odborná školení probíhají v pracovní době, jsou tedy placena tak, jakoby zaměstnanec prováděl svou běžnou pracovní činnost. V případě, že společnost provádí osobnostní rozvojová školení, má personální manažer právo, nařídit i jeden den z víkendu, pokud jde o dvou až tří denní školení.

4.1.1 Identifikace vzdělávání a rozvoje

Přesto, že společnost nemá žádný ucelený systém, kterým by zjišťovala, zda je nutné vzdělávat a rozvíjet své zaměstnance, existuje ve společnosti dobře fungující komunikace mezi jednotlivými odděleními. První impulsy ke vzdělávání jsou uskutečňovány od vedoucích středisek. To znamená, že manažer výroby, manažer kvality a vedoucí údržby a technologie předkládá požadavky na odborná školení. Dalo by se říci, že tito manažeři jednotlivých oddělení uskutečňují identifikaci potřeby vzdělávání. Usuzují tak na základě technického vývoje zařízení a metod. To znamená, že pokud organizace zakoupí nový vyspělejší či odlišný stroj, na kterém zaměstnanci nejsou schopni efektivně pracovat, vznikne potřeba proškolení se v této oblasti. Dále se využívají slovy personálního manažera: „různé audity pro zjištění potřeb školení“. Přesněji jsou prováděny personální audity nebo tzv. mapování potřeb. Toto mapování potřeb se provádí v případě větší školicí akce, na základě těchto výsledků jsou doladována témata školení a doba nutná pro školení.

Další možnost pro identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců určují vedoucí na základě předloženého seznamu možných variant školení. Ze seznamu předloženého personálním manažerem vybírá manažer výroby, manažer kvality a vedoucí údržby a technologie pomocí vlastního názoru, ale také prostřednictvím konzultace se svými podřízenými. Tedy formou rozhovoru.

Jak bylo výše zmíněno, organizace spolupracuje s externími firmami. Identifikaci provádí také jeden z externích partnerů, který následně navrhne tzv. Plán školení na následující období, většinou tímto obdobím je jeden rok.

Seskupené požadavky manažera výroby, kvality a vedoucího údržby a technologie jsou předány do rukou personálního manažera, který na základě těchto požadavků společně s plány od externího partnera podniká další kroky ve snaze vyhovět a efektivně sestavit oficiální plán pro následující rok.

4.1.2 Charakteristika pracovních pozic

Podkapitola vychází z interních materiálů společnosti, přesněji je výchozí dokument nazýván tzv. Popis funkčního místa. Tento popis je vyhotoven zvlášť pro každou pracovní pozici, která se ve společnosti nachází. Níže jsou popsány pouze čtyři pracovní pozice: operátor, seřizovač, technolog a mistr. Je tomu tak z důvodu jejich vysokého celkového počtu zastoupení v organizaci. Mezi zaměstnanci na těchto pracovních pozicích bude také prováděn dotazníkový průzkum, který bude podrobněji popsán v poslední podkapitole čtvrté kapitoly.

Operátor

Přesněji operátor CNC strojů. Účelem pracovní pozice je samostatně a odborně provádět dle technické dokumentace práce požadované při obrábění materiálu. Jde o nejnižší pozici z pohledu hierarchie. Je podřízen mistrovi a zastupován ostatními operátory. Mezi kvalifikační požadavky na toto pracovní místo patří: Střední odborné učiliště v oboru strojírenství (není podmínkou), čtení strojírenských výkresů, znalost práce s měřidly a základní znalost práce na PC. Zátěžové faktory při výkonu práce jsou: práce ve stoje, kontakt s kapalinami, manipulace s břemeny max. do 30 kg, práce v hluku a noční práce.

Základní osobní předpoklady jsou definovány takto: přesnost, preciznost, spolehlivost, rozhodnost, technické a praktické myšlení, manuální zručnost. Náplní práce je používat postupy a metody stanovené interními dokumenty společnosti a využívat metody, informace a

dovednosti získané na vzdělávacích akcích. Jeho povinností je zapisovat tyto údaje při či po výkonu práce: plnění normy, prostoje (plánované/neplánované), množství vyrobených zmetků.

Produktem pracovní pozice je opracovaný a identifikovaný obrobek odpovídající technické, výkresové a kontrolní dokumentaci. Pravomoci a zodpovědnost jsou detailně popsány v příloze (viz příloha č. 2).

Seřizovač

Přesněji seřizovač kovoobráběcích strojů. Účelem pracovní pozice je připravit – seřadit stroje tak, aby opracovávaly výrobky tak, jak požaduje technická dokumentace a norma. Je také podřízen mistrovi. Kvalifikačními požadavky na tuto pozici jsou: střední odborné vzdělání v oboru seřizovač, ale přípustné jsou i další vzdělávací cesty. Dalšími požadavky jsou znalost práce v Microsoft Office (Word, Excel), elektronická pošta, internet, řidičský průkaz sk. B. Zátěžovým faktorem může být pohyb v prostoru. Mezi základní osobní předpoklady se řadí: schopnost jednat s lidmi, smysl pro přesnost a preciznost, schopnost praktického a logického myšlení, schopnost sebekontroly a sebeovládání, samostatnost, jistota, rozhodnost, schopnost přijmout odpovědnost, flexibilita, schopnost pracovat v týmu, trvalý zájem o vlastní odborný a osobnostní růst v intencích této pracovní pozice. Používané metody, z nichž vychází při plnění pracovních povinností, jsou stejné jako u předchozí pozice a to používat postupy a metody stanovené interními dokumenty společnosti a využívat metody, informace a dovednosti získané na vzdělávacích akcích. Seřizovač má odpovědnost za statistický údaj *míru prostojů v důsledku seřizování*.

Pravomoci a zodpovědnost je detailněji rozepsána v příloze č. 2. Přesto je vhodné jednu větu zmínit zde. Seřizovač má zodpovědnost za spolupráci při zaškolování nových pracovníků – zejména informuje o technických datech stroje, způsobu jeho obsluhy, způsobu čištění a základní údržby.

Technolog

Přesnější název této pozice je strojírenský technik technolog. Podstatou pracovní pozice je stanovení technologických postupů a organizování technologické přípravy výroby. Jeho nadřízeným je hlavní technolog. Mezi kvalifikační požadavky patří:

- ÚSO vzdělání ve skupině oborů strojírenství a strojní výroby, ale přípustné jsou i další vzdělávací cesty.
- Vlastník certifikátu: Interní auditor ISO 9001:2000.

- Odborné znalosti: programování CNC strojů.
- Pasivní a odborná znalost anglického jazyka.
- Znalost práce na PC: MS Office (Word, Excel), elektronická pošta, Internet, QI, KOVOPROG, popř. AUTOCAD.
- Řidičský průkaz sk. B.

Zátěžovými faktory při výkonu práce jsou: práce vsedě, zraková zátěž a pohyb v prostoru. Mezi osobní předpoklady je nutné zahrnout: dobré komunikační a prezentační dovednosti, dobré organizační schopnosti, schopnost jednání s lidmi, schopnost sebekontroly a sebeovládání, schopnost řešit konfliktní situace, samostatnost, jistota, rozhodnost a pohotovost vystupování, flexibilita, schopnost přijmout odpovědnost, schopnost pracovat v týmu, schopnost praktického, technického a logického myšlení, trvalý zájem o vlastní odborný a osobnostní růst v intencích této pracovní pozice. Má odpovědnost za tyto statistické ukazatele: ukazatel produktivity, ukazatel spotřeby nástrojů a ukazatel úspory výrobních časů.

Mistr

Opět existuje přesnější název a tím je mistr strojírenské výroby. Podstatou pracovní pozice je řídit a organizovat práci v souladu s operativním plánem výroby. Je podřízen manažeru výroby. Mezi požadavky na tuto pracovní pozici patří:

- ÚSO vzdělání ve skupině oborů strojírenství a strojní výroby, ale přípustné jsou i další vzdělávací cesty.
- Certifikáty: Interní auditor ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BEZPEČNÝ PODNIK.
- Speciální odborné znalosti: znalost norem ISO 9001:2000 a zákaznické požadavky.
- Znalost odborné angličtiny.
- Znalost práce na PC: MS Office (Word, Excel), elektronická pošta, Internet, QI.
- Řidičské oprávnění sk. B.
- Manažerské dovednosti: dovednost řízení, plánování, zadávání úkolů, kontrola, motivace, poskytování zpětné vazby, aktivní naslouchání.

Mezi zátěžové faktory patří: práce vsedě, pohyb v prostoru, zraková zátěž. Mistr by měl mít tyto osobní předpoklady: dobré komunikační a prezentační dovednosti, dobré organizační schopnosti, schopnost jednání s lidmi, schopnost sebekontroly a sebeovládání, schopnost řešit konfliktní situace, samostatnost, jistota, rozhodnost a pohotovost vystupování, flexibilita,

odolnost vůči mentální zátěži, schopnost přijmout odpovědnost, schopnost pracovat v týmu, schopnost praktického a logického myšlení, trvalý zájem o vlastní odborný a osobnostní růst v intencích této pracovní pozice. Pravomoci a zodpovědnost je detailně popsána v příloze č. 2. Ovšem je na místě si jich několik v této části uvést:

- Plánuje a rozhoduje o kariérním postupu podřízených pracovníků a zvyšování jejich kvalifikace.
- Prověřuje účinnost dosaženého zaškolení, tréninku a zvyšování kvalifikace.
- Kontroluje dodržování zásad BOZP a PO a přijímá nápravná opatření.
- Kontroluje plnění výkonových norem, zodpovídá za jejich plnění a přijímá opatření.
- Zajišťuje zaškolení a uvedení nového zaměstnance a kontroluje úroveň kvality zaškolení.
- Zajišťuje provedení interních auditů, provádí kontrolu výsledků, přijímá opatření při zjištění neshody. Důsledně dbá na plnění těchto opatření.
- Zajišťuje provedení výrobních auditů, provádí kontrolu výsledků, přijímá opatření při zjištění neshody. Důsledně dbá na plnění těchto opatření.
- Připravuje plán personálního rozvoje a zvyšování kvalifikace podřízených pracovníků, následně plnění plánu kontroluje, vyhodnocuje a přijímá opatření.
- Kontroluje dodržování zásad BOZP a PO.
- Účastní se školení BOZP, PO a EMS a dodržuje pravidla zajišťující bezpečnost pracoviště.

4.1.3 Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Plánování vzdělávání zaměstnanců probíhá ve spolupráci interních zaměstnanců a externích partnerů. Konečný plán vzdělávání je ovšem sestavován personálním manažerem. Úkolem personálního manažera je sestavovat jej na každý rok, tedy v organizaci je sestavován roční plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Zpravidla je zpracováván podle pracovních pozic, což znamená, že jsou zvlášť sestavovány plány školení na následující rok pro operátory, pro seřizovače a zvlášť také mistry či technology.

Plány školení vyplývají, jak už bylo výše zmíněno, ze zákona 262/2006Sb., §101, kdy má zaměstnavatel povinnost seznamovat s riziky (oblast BOZP, PO) a dle §102, kdy má zaměstnavatel povinnost vytvářet bezpečné pracovní prostředí. Na základě těchto zákonů musí být zaměstnanci prokazatelně seznámeni s tím, co z nich vyplývá. Samozřejmě je to dobré i

pohledu organizace, neboť člověk, který ví, co dělá, dokáže pracovat efektivněji a bez zmetků nebo různých chyb, které vytvářejí vedlejší náklady. Následující tabulky jsou zpracovány na základě poskytnutých interních údajů společnosti.

Tab. 4.3 Plán školení operátorů 2015

Pozice	Typ školení/školitel:	Plánovaný termín	Splněno	Hodnocení přínosu školení
Operátor	Školení pro použití a volbu rezných podmínek a nástrojů u CNC strojů	průběžně/ 2015	průběžně	Školení v rámci realizace projektu Vzdělávejte se pro růst ve Zlínském kraji II nebo POVZ.
Operátor	Základní školení EMS	06/15	průběžně	Bude plněno v rámci výrobních porad středisek.
Operátor	„S5“, Ergonomie, TPM, zásady hygieny práce (včetně správných praktik BOZP, EMS)	06/15	průběžně	Bude plněno v rámci výrobních porad středisek.
Operátor	Školení řidičů VZV	10/15		
Operátor	Školení jeřábníků - vazačů	10/15		
Operátor	Základní školení BOZP	12/15		
Operátor	Základní školení PO	12/15		
Operátor	Strategie společnosti, Politika a Cíle systémů řízení	12/15		

Zdroj: interní materiály Kovokon

Tab. 4.4 Plán školení seřizovačů 2015

Pozice	Typ školení/školitel:	Plánovaný termín	Termín konání	Hodnocení přínosu školení
Seřizovač	Školení pro použití a volbu řezných podmínek a nástrojů u CNC strojů	Průběžně/ 2015	průběžně	Školení v rámci realizace projektu Vzdělávejte se pro růst ve Zlínském kraji II. nebo POVZ.
Seřizovač	Školení řidičů referentů	12/15	OK	Splněno 28. 11. 2012 a 5. 12. 2012, (v současné době probíhá výběr dodavatele školení).
Seřizovač	Základní školení EMS	06/15	průběžně	Bude plněno v rámci výrobních porad středisek.
Seřizovač	„S5“, Ergonomie, TPM, zásady hygieny práce (včetně správných praktik BOZP, EMS)	06/15	průběžně	Bude plněno v rámci výrobních porad středisek.
Seřizovač	Školení řidičů VZV	10/15		
Seřizovač	Školení jeřábníků - vazačů	10/15		
Seřizovač	Základní kurz svařování v CO2 pro vybrané seřizovače	27. 10. 2014	28. 2. 2015	Probíhá, účastní se pět seřizovačů v různých kurzech, předpokládané ukončení 28. 2. 2015.
Seřizovač	Základní školení BOZP	12/15		
Seřizovač	Základní školení PO	12/15		
Seřizovač	Strategie společnosti, Politika a Cíle systémů řízení	12/15		

Zdroj: interní materiály Kovokon

V tabulkách 4.3 a 4.4 jsou uvedeny plány školení pro rok 2015. Při bližším pohledu na obě tabulky je možné zjistit velkou podobnost školení. Z toho lze konstatovat, že některá školení probíhají ve stejnou chvíli, tedy dohromady pro více pozic. Shodná školení seřizovačů a operátorů jsou znázorněna světlejší barvou.

Srovnáním plánů školení i pro další pozice bylo zjištěno, že některá školení absolvují všichni zaměstnanci, jsou jimi:

- Základní školení BOZP,
- Základní školení PO,
- Strategie společnosti, Politika a Cíle systémů řízení,
- Základní školení EMS,
- Školení pro použití a volbu řezných podmínek a nástrojů u CNC strojů,
- Školení řidičů VZV,
- Školení jeřábníků – vazačů,
- „S5“, Ergonomie, TPM, zásady hygieny práce (včetně správných praktik BOZP, EMS).

Dalo by se říci všechna školení, co byla naplánována pro pracovníky na pozici operátor, absolvovali také zaměstnanci na pozicích seřizovač, mistr, technik kontroly, technolog a pracovník dílenského plánování. Ovšem k těmto shodným školením měli naplánovány ještě další školení, nutné pro jejich pracovní výkon a požadavky na pracovní pozici.

Všechny plány školení sestavené personálním manažerem na následující rok zahrnují jak školení zákonná, rozvojová tak školení odborná. Tyto plány jsou považovány více méně za jakousi základní kostru, do které jsou následně v průběhu roku doplněna další školení. Je tomu tak hlavně proto, že během roku vznikají situační požadavky na školení. Situacemi, které vyvolávají potřebu školení, jsou převážně nákupy nových výrobních strojů. Tato situační školení bývají odborného charakteru, tedy jednorázová a zacílena pro zaučení se v nové činnosti.

4.1.4 Realizace vzdělávání

V roce 2014 bylo v Kovokonu realizováno celkem devatenáct školení. Šlo o školení a kurzy z několika oblastí (viz tab. 4.5 Přehled školení za rok 2014).

Tab. 4.5 Přehled školení za rok 2014

Oblast školení	Účastníci	Interní/ externí	Místo konání
Cognos	režijní dělníci, THP	externí	v Kovokonu
Svářečský kurz	pracovníci údržby a seřizovači	externí	mimo Kovokon
BOZP a PO	všichni zaměstnanci	interní	v Kovokonu
Motorové vozíky	výrobní a režijní dělníci	interní	v Kovokonu
Školení pro referenty	režijní dělníci a ti, kteří řídí auta	interní	v Kovokonu
Školení na optické a 3D měření	kontrolori	externí	v Kovokonu
Průmyslové inženýrství	seřizovači a mistři	externí	mimo Kovokon
EMS	všichni zaměstnanci	interní	v Kovokonu
Finance	mzdové a finanční účetní	externí	mimo Kovokon

Zdroj: interní materiály Kovokon

V tabulce 4.5 v prvním sloupci jsou vypsána všechna školení, přesněji oblasti, ve kterých bylo školení pořádáno. Ve druhém sloupci následují účastníci identifikovaní pomocí pozic. Ve třetím sloupci je uvedeno, zda byl školitel interní či externí a v posledním sloupci je vepsáno místo konání školení.

O rok později, tedy v roce 2015 se odehrálo ve společnosti celkem 23 školení a kurzů. Zahrnovaly všechna školení s předchozího roku vyjma školení v oblasti Cognos, navíc přibyla školení v oblasti personalistiky a daní. Školení personalistiky bylo pořádáno pro mzdové účetní mimo Kovokon, veden externím školitelem. Oblast daní byla školená externě mimo Kovokon a účastnili se jej pracovníci finančního účetnictví.

Z pohledu místa realizace převažují školení realizována v prostorách organizace, na pracovištích a výrobních halách. V prostorách společnosti probíhají také školení MIS a MES. Ostatní externí školení jsou pořádána buďto u dodavatele školení nebo v prostorách, které sama organizace Kovokon vybere. Při výběru místa vzdělávání záleží na okolnostech jako např. druh školení či kurzu, nástroje či stroje potřebné ke školení, kapacita místnosti apod.

Z pohledu forem školení, jsou v organizaci uplatňovány:

- workshopy,
- zácviky teoretické a následně praktické.

Zácvik zaměstnanců lze popsat na tomto příkladu: pracovníci na strojích potřebují samozřejmě znát funkce jednotlivých strojů, se kterými budou během výkonu své pracovní činnosti pracovat. Týká se to zaškolení nových zaměstnanců, ale i stávajících pracovníků při vysvětlení práce na novém stroji. Při práci na stroji nejde jen o to vyrobit určitý díl, práce vyžaduje také nakládání s konkrétními díly a s činnostmi, které vyžadují pracovní postupy a kontrolní plán. Jednotlivé produkty (či díly) musejí být v předepsané kvalitě a musí být speciálně zabaleny nebo označeny podle požadavků zákazníka.

Tedy u teoretického zácviku je nejdříve nutné tyto zaměstnance seznámit s určitým strojem, jeho funkcemi a ovládáním teoreticky. Probíhá většinou formou přednášky. Následně musí být teorie přenesena do praktického pracovního prostředí. Praktický zácvik probíhá formou asistování, demonstrování, instruktáží při výkonu či pověření úkolem přímo na pracovišti u určitých strojů.

Organizace spolupracuje na vzdělávání svých zaměstnanců také s externími firmami, to jsou:

- Profima Effective s.r.o. – jde o firmu se sídlem ve Zlíně. Pracuje na základě čtyř kroků: definování problému, navrhnutí projektu, zpětná vazba, návrhy na další zlepšení. Se společností Kovokon spolupracuje v rámci poradenství i školení.
- Centrum andragogiky – spolupráce se vztahuje především na poradenství. Společnosti prováděla pro Kovokon v roce 2007 analýzu potřeb vzdělávání a následně se také podílela na realizaci školení vztahující se k oblasti průmyslového inženýrství.
- Systémy jakosti a ČSJ – s tímto partnerem Kovokon spolupracuje při pořádání interního nebo externího školení. Indikátorem pro spolupráci je počet zaměstnanců, který je nutné vzdělávat. Pro tento počet není stanovena žádná norma či hranice, záleží na subjektivním názoru personálního manažera. Jedná se o školení z oblasti kvality, tedy o školení metrologie, interních auditorů a technologie – hlavně oblast procesů pro schvalování nových výrobků (tzv. vzorkování) PSW (Program Status Word – obor počítače a informační technologie), PPAP (jde o to, aby organizace porozuměla specifickým požadavkům zákazníka, jako je objem, rychlost apod.).

Financování vzdělávacích akcí probíhá přímým financováním Kovokonu a v rámci projektů za pomoci dotací Evropského státního fondu nebo z prostředků státního rozpočtu České republiky. Dotace z Evropské unie jsou v Kovokonu hojně využívány.

4.1.5 Vyhodnocení vzdělávání

Hodnocení vzdělávací akce probíhá v organizaci pomocí dotazníků, které jsou předkládány účastníkům po absolvování školení či kurzu. Účastníky jsou samozřejmě zaměstnanci Kovokonu. Tento formulář je připraven předem a pro všechna školení je stejný (viz příloha č. 4). Obsahuje celkem šest otázek:

- Vyhovoval Vám způsob výuky a vysvětlení daného problému?
- Po obsahové a organizační stránce splnil seminář Vaše očekávání?
- Inspiroval Vás seminář k získání dalších znalostí nebo dovedností?
- Celkově jsem byl se vzdělávací aktivitou: (spokojen, částečně spokojen, nespokojen).
- Vyhodnocení dodavatele (zůstává nebo nezůstává v databázi).
- Vyhodnocení přínosu vzdělávací aktivity.

Výsledkem těchto dotazníků jsou mimo jednotlivé odpovědi i tyto čtyři tabulky:

Obr. 4.1 Celkové hodnocení

Proběhlo školení v souladu dle dohody na předem určeném místě a v předem určené době?					Vyhovoval Vám způsob výuky a vysvětlení daného problému?				
😊😊	😊	😐	😞	😡😡	😊😊	😊	😐	😞	😡😡
4					4				

Zdroj: interní materiály Kovokon

Na obrázku 4.1 je možné vidět tabulky, do kterých je zaznamenáván celkový počet a hodnocení jednotlivých účastníků. V tomto příkladu byly 4 účastníci školení, se kterým byly všichni velmi spokojeni. V tabulkách v obrázku 4.1 je více řádků pouze z důvodu ulehčení vyhodnocování dotazníku pro personálního manažera. Cílem dotazníku je zjistit názory na jednotlivá školení od jejich účastníků. Tyto názory jsou důležité jednak pro personálního manažera, který k nim přihlíží, když se rozhoduje o další realizaci, ale především jde o důležitý dokument pro auditory.

Ověřování přínosu vzdělávacích akcí společnost uskutečňuje také na základě číselných údajů, způsobu odvedení práce, změnou chování. Ověřováním na základě číselných údajů je myšleno subjektivní porovnávání odvedené práce před a po školení (výkon, chyby, počet kusů atd.), tyto údaje o odvedené práci jsou zaznamenávány po každé směně do příslušných tabulek. Příslušné údaje musí sledovat přímý nadřízený vzdělávaného pracovníka. Hodnocenými veličinami jsou:

- zlepšení výkonu,
- menší počet chyb,
- dodržování norem,
- dodržování standardů BOZP, kvality, uspořádání pracoviště,
- vyplňování dokumentace,
- balení produktů,
- počet reklamací způsobených konkrétním pracovníkem,
- interní zmetkovitost,
- pořádek na pracovišti,
- třídění odpadů.

Celkové náklady vynaložené na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců společnost nesleduje. Nesleduje ani možný finanční přínos plynoucí ze vzdělávání.

Všechny realizované akce jsou zapisovány do Registru HR akcí, za který má odpovědnost personální manažer.

4.1.6 Projekt Firemní žáci

Jak bylo výše zmíněno, jedná se o projekt, který je realizován ve spolupráci se Střední průmyslovou školou a Obchodní akademií v Uherském Brodě. Vzhledem k tomu, že strojírenství má ve Zlínském kraji vybudovanou velkou tradici, tento projekt je zacílen na přípravu kvalitních budoucích zaměstnanců. Organizace se snaží především o to, aby společně připravované akce pomohly žákům i jejich rodičům přiblížit možné budoucí zaměření na pracovní pozice jako obráběč kovů, nástrojař, strojní mechanik a mnohé další. Mezi cíle o pohledu organizace je nutné zmínit, že jde také o způsob, jak získat kvalifikované zaměstnance z řad těchto studentů. Mezi partnerské školy dále patří Střední škola Strážnice a Střední odborná škola technická Uherské Hradiště.

Obr. 4.1 Firemní žáci



Zdroj: Kovokon, ©2015

Na projektu se podílejí samozřejmě i další organizace společně s Kovokonem. Na obr. 4.1 jsou uvedena loga těchto firem. Jde především o firmy z oboru strojírenství. Hlavními cíli projektu je poskytnout studentům výše zmíněných škol:

- stipendia,
- podporu a inovaci výuky,
- praxi,
- brigádu a
- mnohdy jde i o uzavírání pracovních smluv.

Obr. 4.2 Firemní žáci

SPŠOA Uherský Brod

Firemní žáci

Stipendijní program

Přehled vypisovaných pozic jednotlivých firem sledujte na školním webu

- ✓ Doba pobírání prospěchového stipendia se rovná době závazku žáka vůči firmě (dle smlouvy žáka a firmy)
- ✓ Praxe ve firmě probíhá částečně již během I. a II. ročníku. Ve III. ročníku žáci chodí na praxi do firmy pravidelně - po celou dobu školního roku

Bezplatné obědy

Garance pracovního místa

Letní placené brigády

Měsíční prospěchová stipendia

Dle průměru	I. ročník Kč	II. ročník Kč	III. ročník Kč
Ø do 1,3	1 000/150	1 000/250	1 000/500
Ø do 1,5	600/150	600/250	600/500
Ø do 1,7	500	500	500
Ø do 2	400	400	400
Ø do 2,5	100	100	100
podpora	firma /kraj	firma/kraj	firma/kraj

*MPS bude vypláceno jednorázově za pololetí

Měsíční kapesné

podpora	škola	kraj	firma
I. ročník	100	300	-
II. ročník	200	400	-
III. ročník	-	500	300

Žádost o stipendijní program je možné podat na sekretariát ředitele školy

Zdroj: Kovokon, ©2015

Na obr. 4.2 je uveden příklad, jakým se společnost Kovokon zapojuje do projektu ve spolupráci se Střední průmyslovou školou a Obchodní akademií v Uherském Brodě. Studenti mohou prostřednictvím programu docházet na letní brigádu, praxi a případně také možnost získat prospěchová stipendia. Z letáčku lze vyčíst zásadní údaje, které mohou studenty zaujmout a motivovat ke spolupráci s Kovokonem. Je tomu tak třeba u červené tabulky, v níž jsou vypsány požadavky pro dosažení určitého peněžního obnosu, např. při pololetním průměru od 1,7 do 2,0 lze získat 400 Kč ve všech ročnících učňovského studia.

Do projektu Firemní žáci se organizace Kovokon zapojila před třemi a půl lety. Tento projekt je tedy teprve v začátcích a společnost dnes zatím nemá žádného zaměstnance získaného tímto způsobem, přesto však v současné době poskytuje praxi třem učňům. Z toho jsou dva učni ze Střední průmyslové školy a Obchodní akademie v Uherském Brodě a jeden praktikant studuje na Střední škole ve Strážnici.

4.2 Dotazníkové šetření

4.2.1 Postup sestavení dotazníku

Vzhledem k cílům diplomové práce bude využito účelového dotazníku. Jak bylo výše zmíněno, jedná se podle Pauknerové (2012) o dotazníky, které jsou vytvářeny pouze pro daný účel výzkumu, jako například pro zjištění názoru pracovníků na plánovanou inovaci či současné pracovní podmínky. Dotazník vychází z teoretických východisek diplomové práce a ze sekundárních dat společnosti.

V úvodu dotazníku jsou uvedeny informace o autorce dotazníku, účelu předkládaného dotazníku a jakým způsobem má být dotazník vyplněn (viz příloha č. 1).

Dotazník je utvořen z dvaceti otázek. Lze jej rozdělit do tří částí podle toho, k čemu se otázky vztahují. První část tvoří otázky, které se týkají názorů a spokojenosti zaměstnanců se systémem vzdělávání a rozvoje v Kovokonu. Tato část je strukturována od jednodušších otázek ke složitějším. Druhou část tvoří otázky identifikační, pomocí níž bude možné rozdělit respondenty podle jejich pracovní pozice, vzdělání či doby, po jakou v organizaci pracují. Třetí část tvoří dvě otevřené otázky, v nichž se mohou respondenti volně vyjádřit k tomu, co se jim líbí a nelíbí na systému vzdělávání a rozvoje v organizaci.

Z pohledu formy odpovědí, jsou využity otevřené, uzavřené a polootevřené otázky. Mezi otevřené patří otázky číslo 19 a 20. Uzavřené otázky jsou pod čísly 1, 2, 4, 5, 7, 8, 14, 16, 17, 18. Mezi polootevřené otázky patří čísla 3, 6, 9, 10, 11, 12, 13, 15. Účelem použití pootevřených otázek je, buď možnost vlastní odpovědi, nebo další upřesnění zaškrtnuté odpovědi.

4.2.2 Realizace dotazníkového šetření

Dotazník byl po vyhotovení předložen ke kontrole personálnímu manažerovi společnosti Kovokon Popovice, s.r.o. Na skutečnosti, komu bude dotazník předkládán, se autorka práce dohodla s personálním manažerem už v začátcích spolupráce. Dotazníkové šetření bude provedeno ve výrobním úseku společnosti mezi zaměstnanci na pozicích operátor, seřizovač, mistr a technolog. Tyto pozice jsou zvoleny z důvodu vysokého počtu zastoupení zaměstnanců. Autorka se řídila pravidlem, čím vyšší počet respondentů, tím vyšší počet vyplněných dotazníků a možnost větší spolehlivosti a různorodosti odpovědí na dotazník.

Autorka práce předala dotazník do rukou personálního manažera. Ten jej předkládal zaměstnancům ve výrobních halách Kovokonu v Kunovicích. Dotazník byl respondentům předkládán vytištěný oboustranně na jednom listu papíru (strukturován viz příloha č. 1). Dne

10. 3. 2016 byla provedena pilotáž dotazníku. Dotazník byl předložen 3 zaměstnancům na výrobní poradě v čase 13:50 – 14:05 hod. Nebyly odhaleny žádné nesrovnalosti a všechny otázky byly správně pochopeny.

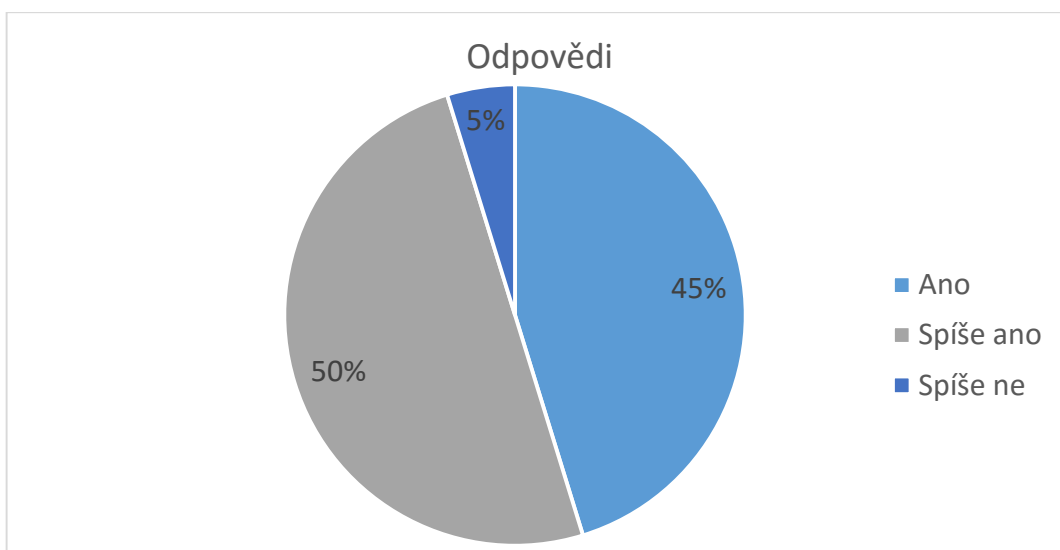
Dotazníkové šetření proběhlo na výrobních poradách, které se konaly tři po sobě jdoucí dny (15. -17. 3. 2016) v čase 13:50 – 14:05 hod.. Bylo tomu tak především proto, že tyto porady jsou konány každý den a po konzultaci s personálním manažerem je tato cesta přijatelná také pro organizaci. Dotazníky byly vytištěny na náklady organizace. Celkem personální manažer rozdál dotazník 42 zaměstnancům. Následně byly vyplněné dotazníky předány do rukou autorky práce.

4.2.3 Výsledky dotazníkového šetření

Odpovědi v dotaznících autorka diplomové práce zaznamenala do dokumentu v programu Microsoft Excel. Tento dokument obsahuje dva listy, prvním listem je legenda, v níž jsou vypsané jednotlivé otázky dotazníku s odpověďmi a jejich příslušnými kódy (v tomto případě čísla). Na druhém listě dokumentu jsou zaznamenány jednotlivé odpovědi respondentů pomocí příslušných kódů, určených v prvním listě dokumentu (viz příloha č. 5). Pravidlem je tzv. „jeden řádek odpovědi, jeden respondent“. Díky takovému zápisu výsledků je možné rychleji vyhodnocovat dotazníkové šetření v organizaci. Následně jsou vypsané výsledky jednotlivých otázek v dotazníku.

1. Jste celkově spokojen/a se svou prací?

Graf 4.1

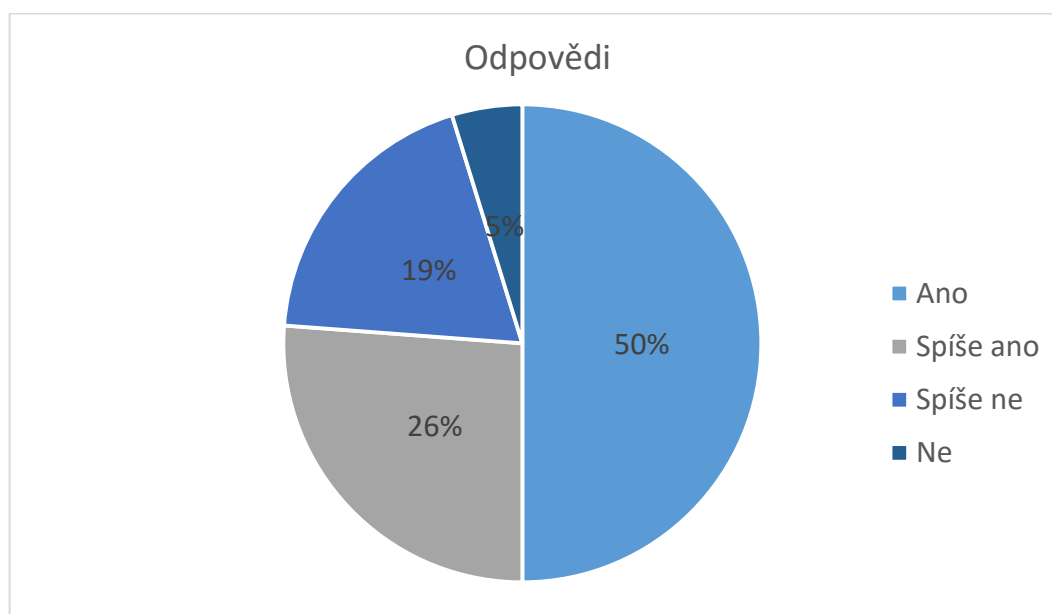


Zdroj: vlastní údaje

Na první otázku, zda jsou respondenti spokojeni se svou prací, odpovědělo 45% tedy 19 respondentů z celkového počtu 42 respondentů odpověď „Ano“. Dalších 50% neboli 21 respondentů zaškrtnulo odpověď „Spíše ano“. 5% respondentů odpovědělo „Spíše ne“ a žádný respondent neodpověděl „ne“. V organizaci převažuje spokojenost s pracovními pozicemi. Toto zjištění je pozitivní pro organizaci.

2. Považujete další vzdělávání pro svou práci důležité?

Graf 4.2

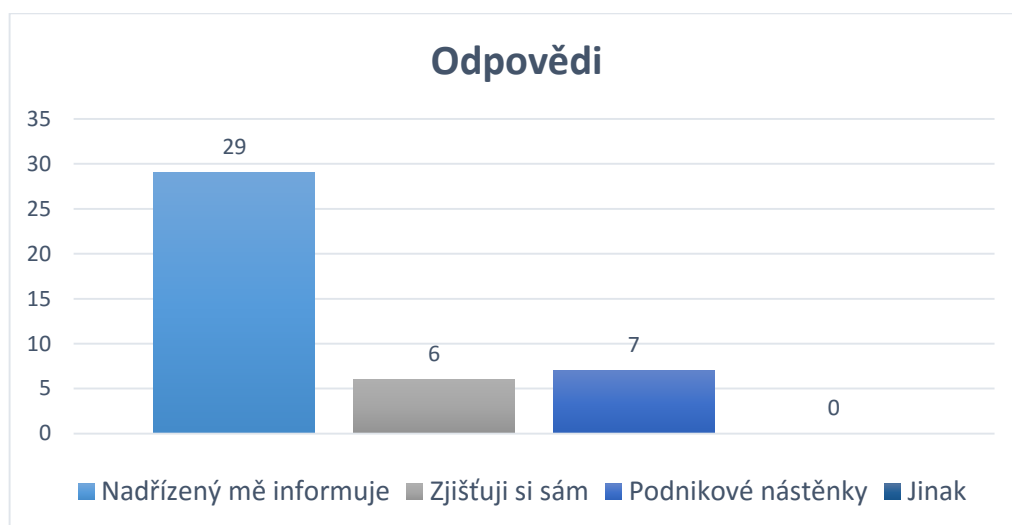


Zdroj: vlastní údaje

Celých 50 % respondentů tedy 21 respondentů z celkového počtu 42 dotazovaných považuje pro svou práci vzdělávání za důležité. Dalších 26 % procent respondentů (11 zaměstnanců) si myslí, že je jejich další vzdělávání spíše důležité pro jejich práci. Dalo by se říci, že více jak $\frac{3}{4}$ dotazovaných zaměstnanců si myslí, že je vzdělávání důležité pro výkon jejich práce. Zbýlých 24 % respondentů nepovažuje vzdělávání za příliš důležité, z toho 2 respondenti dokonce nepovažují vzdělávání se za důležité vůbec. Výsledek je po organizaci pozitivní.

3. Jak se dozvídáte o pořádání školení či kurzu?

Graf 4.3

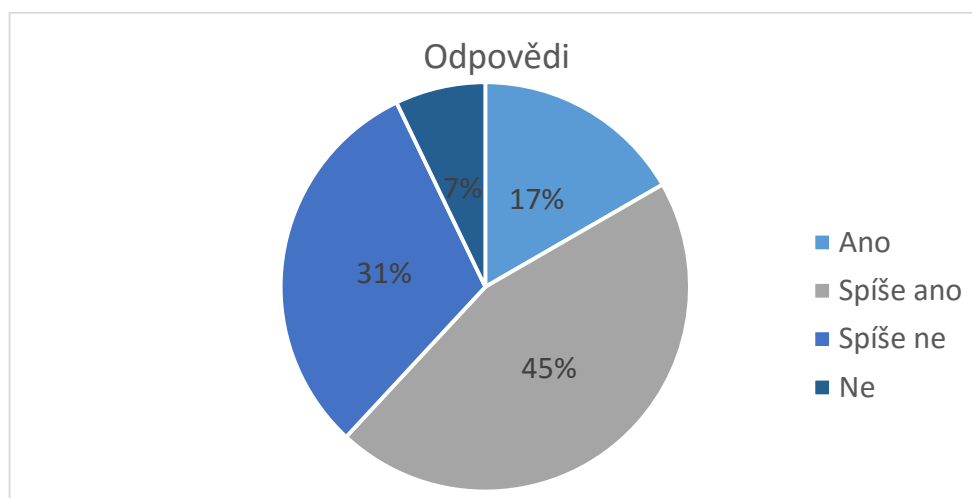


Zdroj: vlastní údaje

Respondenti odpovídali na třetí otázku převážně první možnost (nadřízený mě informuje). Tuto možnost zvolilo celých 29 respondentů. Na další 2 možnosti odpovídal přibližně stejný počet respondentů. Možnost „zjišťuji si sám“ zvolilo 6 respondentů a možnost zjišťování za pomoci podnikových nástěnek zvolilo 7 respondentů. Poslední možnost zadání vlastní odpovědi nezvolil žádný respondent. Z vysokého počtu výběru první odpovědi lze odvodit, že nadřízení převážně plní svůj úkol a informují zaměstnance o možnost vzdělávání se. Za pozitivní lze považovat skutečnost, že 13 zaměstnanců projevuje i jakousi vlastní iniciativu vyhledávat či zjišťovat informace o školeních či kurzech.

4. Jste spokojen/a s informovaností o možnostech vzdělávání se?

Graf 4.4

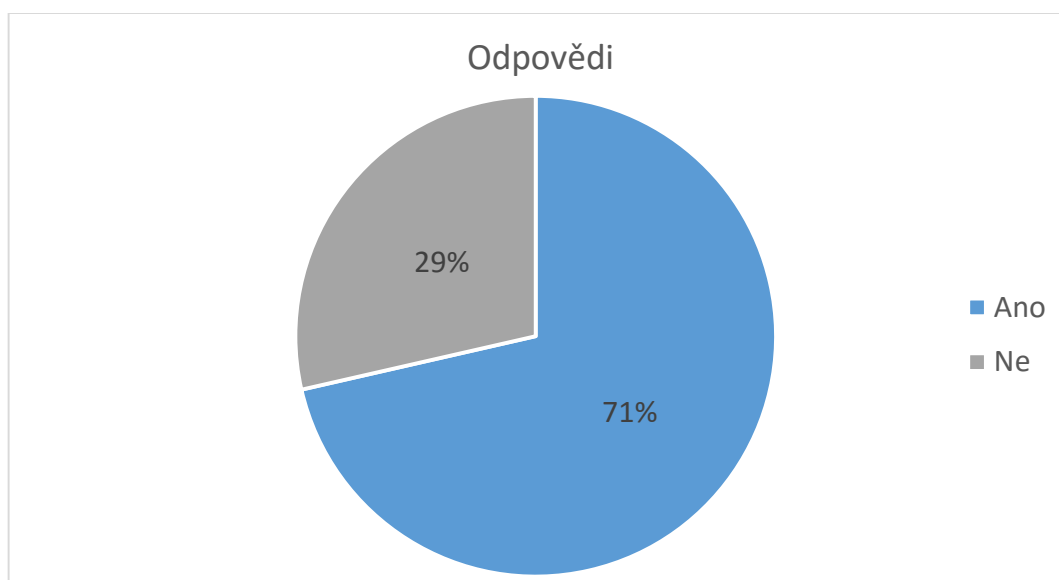


Zdroj: vlastní údaje

Převažuje spokojenost zaměstnanců s informovaností o pořádání vzdělávacích akcí. Je možné tvrdit, že 17 % zaměstnanců je zcela spokojeno, 45 % respondentů je spíše spokojeno. Tedy celých 62 % zaměstnanců odpovědělo pozitivně. Zbýlých 38 % spatřuje v informovanosti určité mezery, 31 % respondentů je spíše nespokojeno a dokonce 7 % respondentů je zcela nespokojeno. Přestože byl celkový výsledek této otázky pozitivní, bylo by vhodné, kdyby se organizace snažila zapracovat na této problematice.

5. Jste spokojen/a s možností vyjadřovat své požadavky na náplň vzdělávání se?

Graf 4.5

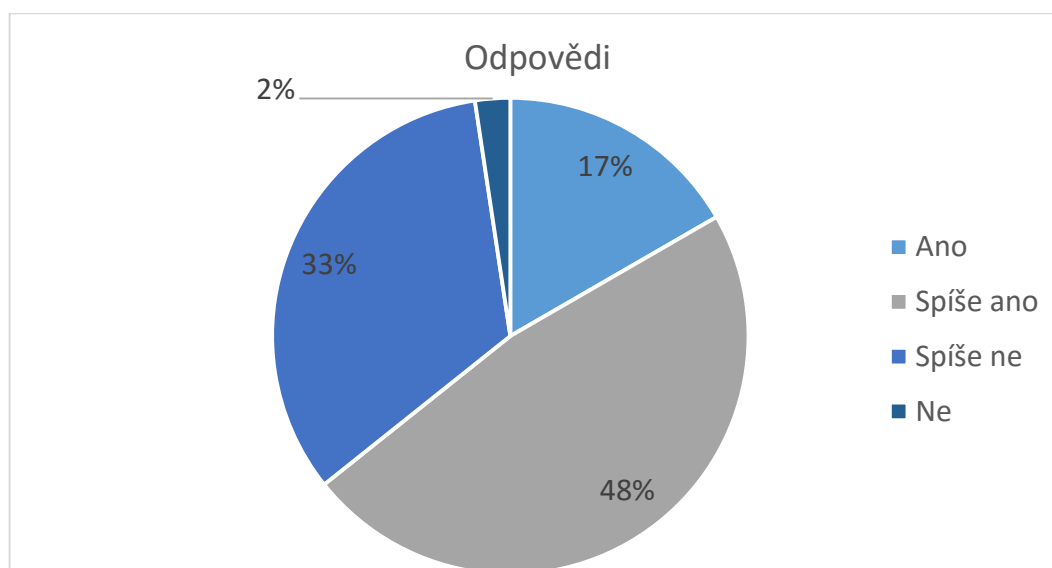


Zdroj: vlastní údaje

Na otázku, zda jsou respondenti spokojeni s možností vyjadřovat své požadavky na náplň vzdělávacích akcí, odpovědělo 30 respondentů tedy 71%, že jsou s možností spokojeni. Dalších 29 % procent je nespokojeno s možností vyjadřovat své požadavky vzhledem k náplni školení. Výsledek je pro společnost pozitivní. Přesto by autorka práce doporučila i na této oblasti zapracovat.

6. Jste spokojen/a se systémem vzdělávání ve Vaší firmě?

Graf 4.6

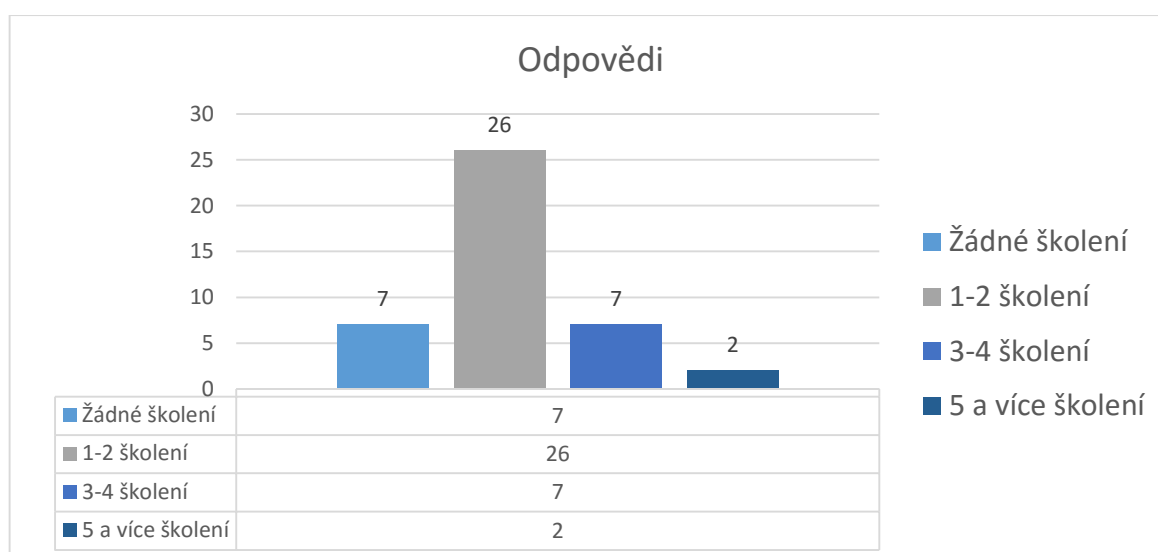


Zdroj: vlastní údaje

Souhrnná otázka, zda jsou respondenti spokojeni se systémem vzdělávání v organizaci, odpovědělo 65% kladně, zbylých 35 % zřejmě spatřuje určité nedostatky ve stávajícím systému vzdělávání a rozvoje. Přesněji 7 respondentů je zcela spokojeno, 20 respondentů je spíše spokojeno, 14 respondentů je spíše nespokojeno a 1 respondent je zcela nespokojen.

7. Kolik školení jste absolvoval/a celkem v roce 2015? (zahrňte i ty, které vyplývají ze zákona)

Graf 4.7



Zdroj: vlastní údaje

Žádné školení v roce 2015 neabsolvovalo 7 respondentů, 26 respondentů se účastnilo jednoho nebo dvou školení, 7 respondentů se účastnilo 3-4 školení a jen 2 dotazovaní zaměstnanci se účastnili v roce 2015 více než 4 školení. Zjištění, že se 7 respondentů neúčastnilo žádného ani zákonného školení, je negativním zjištěním pro organizaci. Bylo by vhodné zjistit důvod, proč se 7 respondentů neúčastnilo školení, které vyplývá ze zákona.

8. Absolvoval/a jste už nějaké školení či kurz mimo BOZP?

Tab. 4.6

	Ano	Ne
Počet odpovědí	24	18

Zdroj: vlastní údaje

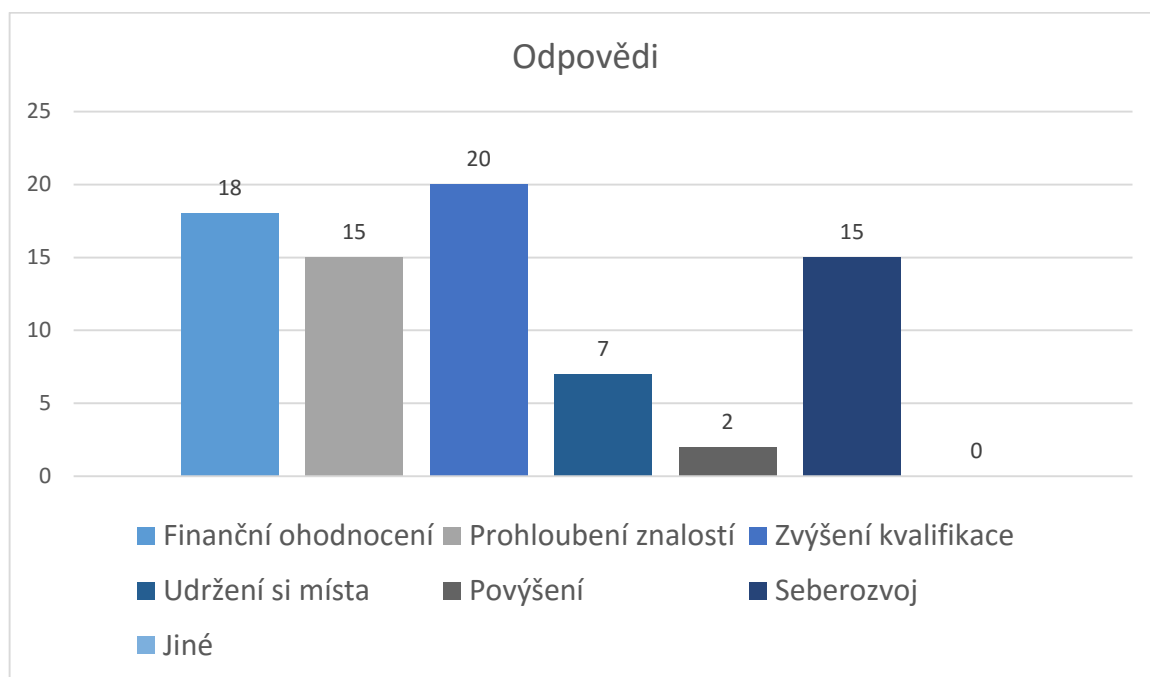
Mimo školení BOZP se účastnilo nějakého školení 24 respondentů z celkového počtu 42 dotazovaných zaměstnanců. Tedy více než půlka respondentů se účastnila jiného než zákonného školení pořádaného organizací.

9. Splnilo školení Vaše očekávání?

Na tuto otázku odpovídali pouze respondenti, kteří v předešlé osmé otázce zaškrtnuli možnost „Ano“. Odpovědělo tedy pouze 24 respondentů z celkového počtu 42 dotazovaných zaměstnanců. Výsledek je pro společnost velice pozitivní, protože u 22 respondentů bylo naplněno očekávání účastníků školení. 2 respondenti spokojeni nebyli. Druhá odpověď nabízí možnost vyjádření důvodu nespokojenosti účastněných respondentů. Jeden respondent uvedl, že nebyl spokojen protože „bylo zrušeno pokračování školení“ a druhý respondent nebyl spokojen protože „školení probíhá za provozu“.

10. Z jakého důvodu byste chtěl/a absolvovat školení, vyplývající ze zákona? (možnost 3 odpovědí)

Graf 4.8

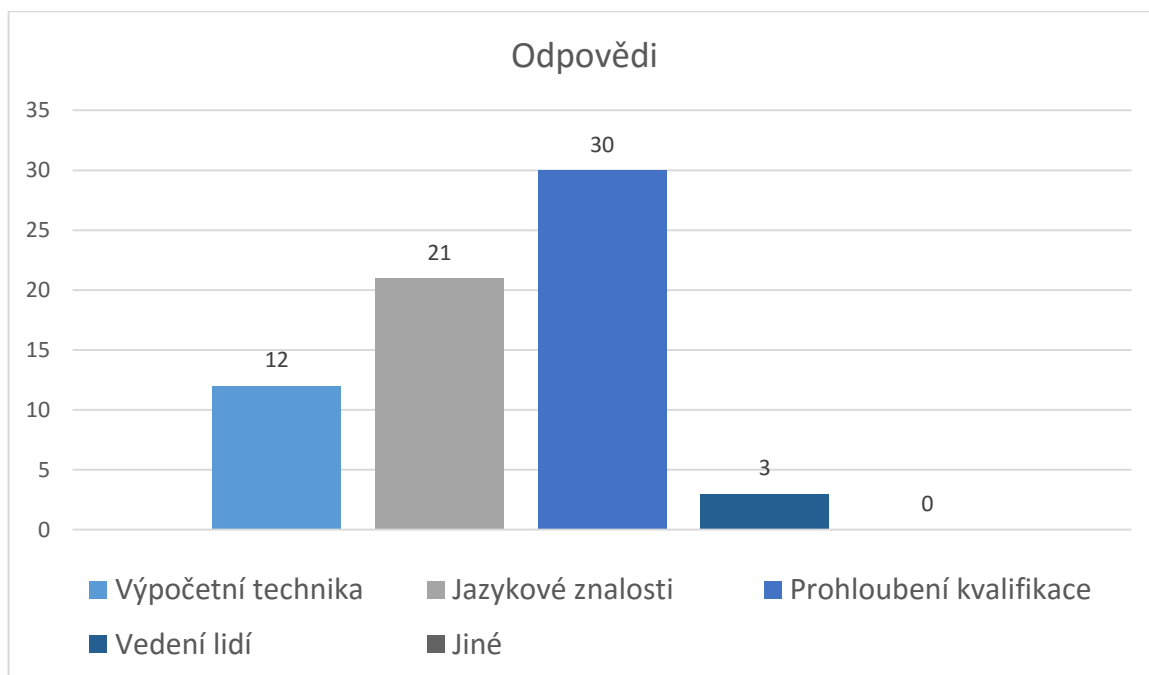


Zdroj: vlastní údaje

Pro tuto otázku byla zvolena možnost výběru 3 odpovědí. Respondenti zaškrtovali odpovědi v rozmezí od 1 do 3 odpovědí. Z pohledu vyhodnocení výsledků je tedy směrodatný počet zvolení jednotlivých odpovědí. V grafu 4.8 lze pozorovat skutečnost, že nejčastějším důvodem, proč by se respondenti chtěli účastnit školení je možnost zvýšení kvalifikace, odpovědělo tak 20 respondentů. Pouze o 2 respondenty méně, tedy 18 dotazovaných zaškrtovalo možnost finančního povýšení. O třetí příčku s celkovým počtem respondentů 15 se dělí 2 odpovědi, jsou jimi prohloubení znalostí a seberozvoj. Zbýlých sedm respondentů by se vzdělávalo z důvodu udržení si místa a 2 respondenti by se rádi vzdělávali s cílem povýšení. Žádný respondent nezvolil možnost „jiné“. Tyto odpovědi jsou v souladu s předešlými odpověďmi, kdy například převážná většina respondentů je spokojena se svou prací, proto nejvíce respondentů chce prohlubovat svoji kvalifikaci a pouze 2 respondenti by se chtěli vzdělávat kvůli pracovnímu povýšení.

11. Jakou oblast znalostí či dovedností byste chtěl/a zlepšit? (možnost více odpovědí)

Graf 4.9



Zdroj: vlastní údaje

I zde měli respondenti možnost zaškrtnutí více odpovědí, počet se pohyboval v rozmezí od 1 do 4 možností. Možnost prohloubení kvalifikace byla nejčastěji volena také u této otázky, 30 respondentů ji zvolilo. 21 respondentů vybralo možnost zlepšení jazykových znalostí, 12 krát byla vybrána odpověď „výpočetní technika“ a 3 respondenti by se rádi zlepšili v oblasti vedení lidí. Poslední odpověď „jiné“ nevybral opět žádný z respondentů.

12. Měl/a jste možnost se některého z nich účastnit?

Tab. 4.7

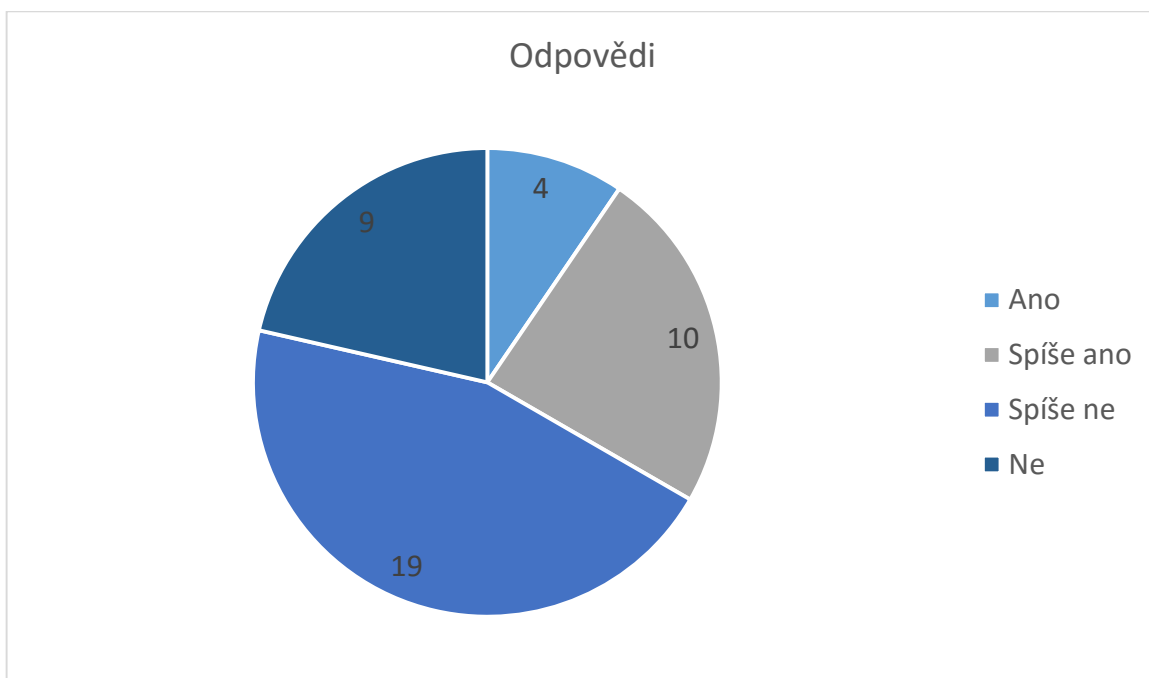
	Ano	Ne
Počet odpovědí	21	21

Zdroj: vlastní údaje

Počet odpovědí „ano“ i „ne“ je zcela vyrovnaný, polovina respondentů měla možnost se některého školení z výše jmenovaných (v otázce 11) účastnit a druhá polovina zatím takovou možnost neměla. I přes to, že odpovědi nejsou jednoznačně negativní, by bylo pro organizaci dobré umožnit více zaměstnancům účastnit se školení z oblastí, o které mají zájem. Součástí této otázky byla i otevřená otázka, na kterou mohli respondenti odpovídat. Odpověděla asi 1/3 respondentů. Převážnou většinu tvořily názory, že účastníci byli vybráni podle pracovní pozice, zájmu, potřeby a 2 respondenti uvedli, že nevědí.

13. Byl/a byste ochoten/a finančně přispívat na některý vzdělávací kurz?

Graf 4.10



Zdroj: vlastní údaje

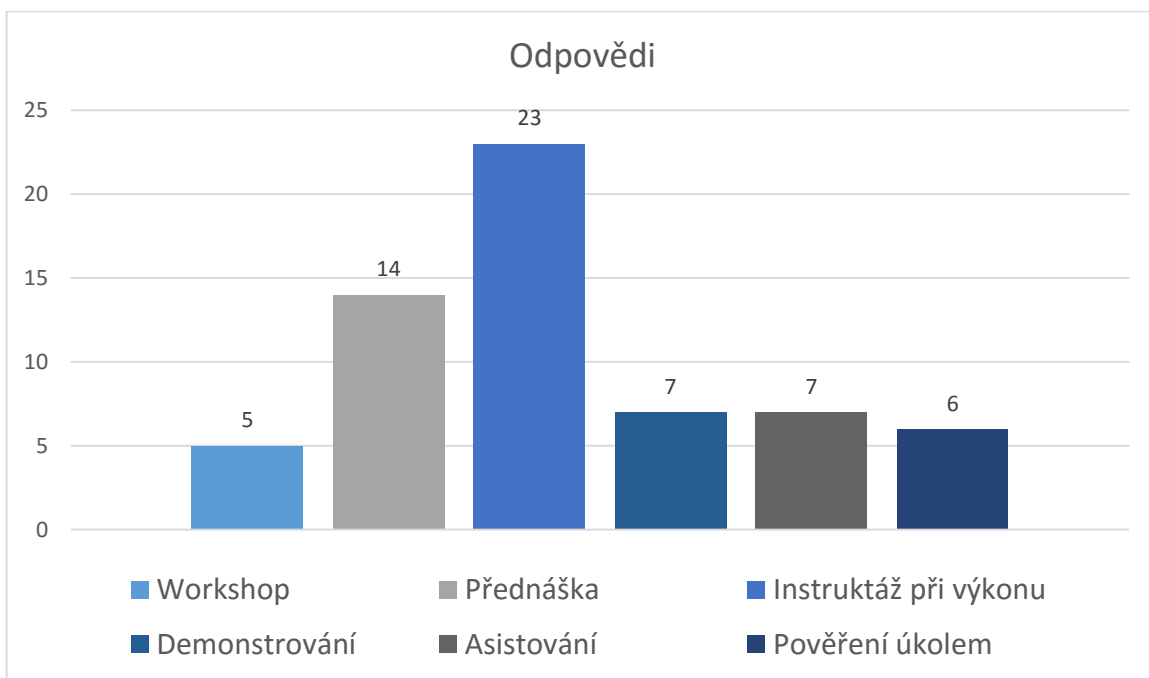
Zda by byli respondenti ochotni finančně přispívat na vzdělávací kurz, odpovědělo pozitivně 14 respondentů, jasné „ano“ vybrali 4 respondenti, „spíše ano“ zvolilo 10 respondentů a zbylých 28 respondentů by přispívat nechtělo, kdy jasné ne řeklo 9 respondentů. Součástí otázky byla i otevřená otázka, v níž se mohli respondenti vyjádřit k částce, kterou by byli schopni přispívat na jimi preferovaný kurz. Mezi odpověďmi bylo:

- 100-150 Kč/týden,
- ¼ ceny (výuka cizích jazyků a strojírenská oblast),
- 50 % z ceny,
- 25% z ceny,
- 30 % z ceny.

Tedy respondenti by byli ochotni přispívat souhrnně v rozmezí mezi 25-30 % z ceny vzdělávacího kurzu či školení. Toto zjištění je pro organizaci pozitivní.

14. Jaká vzdělávací metoda Vám nejlépe vyhovuje? (možnost 3 odpovědí)

Graf 4.11



Zdroj: vlastní údaje

U 14. otázky měli respondenti možnost vybrat až 3 odpovědi, volili v rozmezí 1-3 odpovědí. Nejvíce-krát byla zvolena odpověď „instruktaž při výkonu“, kterou vybralo 23 respondentů. Lze konstatovat, že tato metoda je nejoblíbenější a je velká pravděpodobnost většího přínosu učení se. Na druhé příčce četnosti zvolení odpovědi je metoda vzdělávání „přednáška“, tuto možnost zvolilo 14 respondentů. Třetí nejoblíbenější metodou ve vzdělávání obsadili hned 2 možnosti, „demonstrování“ a „asistování“, tyto možnosti zvolilo 7 respondentů. Odpověď „pověření úkolem“ vybralo 6 respondentů a nejméně preferovanou metodou z nabízených možností byla možnost „workshop“, zvolilo ji pouze 5 respondentů.

15. Vyhovují Vám více školení/kurzy typu:

Tab. 4.8

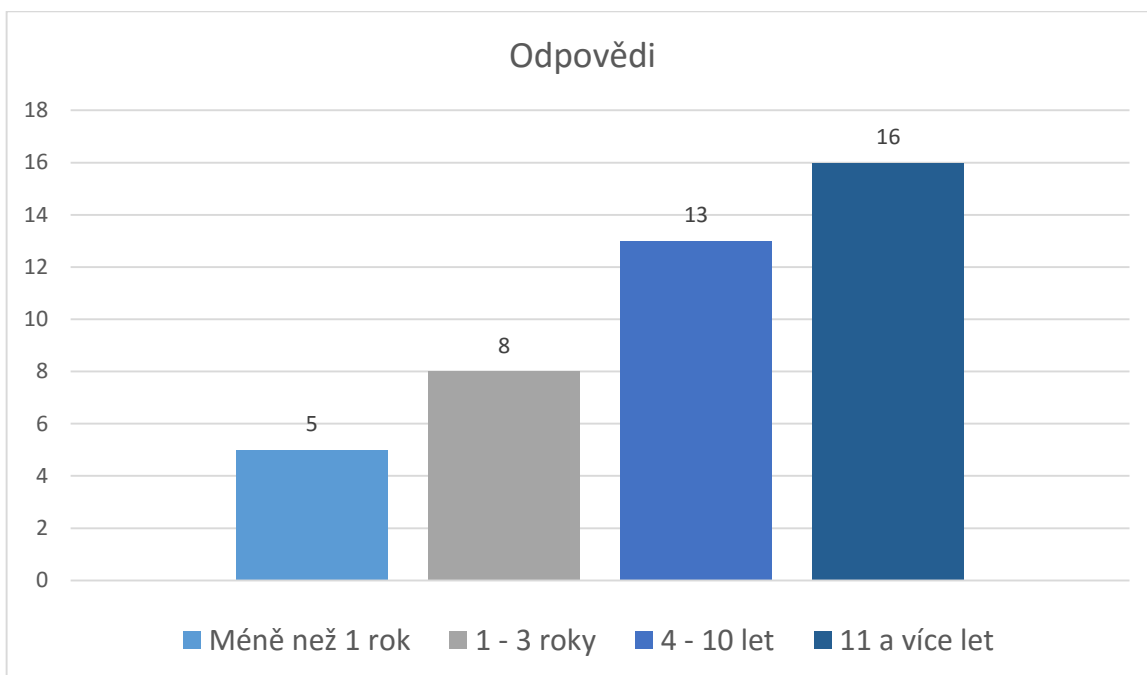
	Hodina týdně	Jednorázové vícedenní
Počet odpovědí	25	17

Zdroj: vlastní údaje

Odpověď „hodina týdně“ zvolilo 25 respondentů a 17 respondentů preferuje školení pořádané jednorázově na delší dobu (vícedenní kurzy). Dalo by se říci, že respondenti více preferují pravidelnou výuku po delší časovou dobu.

16. Jak dlouho pracujete ve společnosti Kovokon?

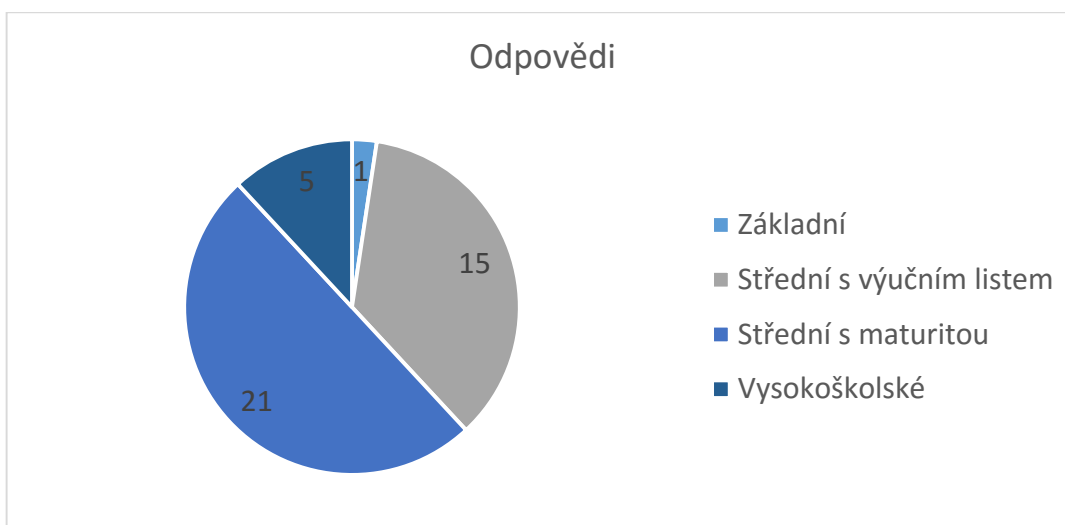
Graf 4.12



Zdroj: vlastní údaje

Jde o první z identifikačních otázek. Díky těmto otázkám bude možné později porovnávat výsledky z hlediska odlišnosti respondentů. Došlo k pozitivnímu zjištění, že 16 respondentů pracuje v organizaci více než 11 let. To je známkou nízké fluktuace. U těchto zaměstnanců lze předpokládat jejich souznění se společností, pravděpodobně i vysokou spokojenost, protože pokud by v organizaci nebyli spokojeni, nejspíš by v ní nepracovali tak dlouhou dobu. Dalších 13 respondentů pracuje v Kovokonu v rozmezí 4 - 10 let, 8 respondentů od 1 do 3 let a 5 respondentů je v organizaci zaměstnáno méně než jeden rok. Tedy většina respondentů, přesněji 29 z celkového počtu 42 dotazovaných pracuje v organizaci více než 4 roky.

17. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: vlastní údaje

Nejpočetnější skupinou mezi respondenty jsou zaměstnanci mající střední vzdělání s maturitou, skupinu tvoří celá půlka respondentů, přesněji 21 respondentů. Druhou nejpočetnější skupinou jsou vyučení respondenti, tuto skupinu tvoří 15 respondentů, mezi respondenty se objevilo také 5 vysokoškoláků a 1 respondent má pouze základní vzdělání. Tyto počty bylo možné předpokládat vzhledem k požadavkům na pracovní pozice, u nichž byl dotazníkový výzkum prováděn.

18. Vaše pozice ve firmě?

Tab. 4.9

	Operátor, výrobní dělník	THP nebo RD
Počet respondentů	20	22

Zdroj: vlastní údaje

Poslední identifikační otázka. V následující kapitole budeme na jejím základě porovnávat spokojenost mezi jednotlivými skupinami respondentů. První skupinu budou tvořit dotazovaní zaměstnanci na pozicích operátor a seřizovač, v tomto případě jde o 20 respondentů. Druhou skupinu budou tvořit zaměstnanci na pozicích technolog a mistr, v tomto případě jde o 22 respondentů.

19. S čím jste spokojen/a u vzdělávání v organizaci?

Otevřená otázka dává možnost respondentům vyjádřit volně svůj názor. Tato otázka byla dobrovolná. Zajímavým faktem je, že na ni odpovídali převážně respondenti na pracovních pozicích technolog a mistr. Mezi odpověďmi zaznělo:

- výběr témat,
- dobrá spolupráce mezi odděleními,
- ochota firmy investovat do vzdělávání,
- kvalitní školitelé,
- výběr místa,
- odborná školení,
- školení na aktuální problematiku.

20. Co byste změnil/a na systému vzdělávání v organizaci?

Poslední otevřená otázka je, stejně jako předchozí, dobrovolná. Umožňovala respondentům vyjádřit svůj názor, co by chtěli změnit na systému vzdělávání v organizaci. Více než 1/3 respondentů se vyjádřila a toto jsou nejčastější odpovědi:

- nepřerušovat školení,
- zvýšit četnost školení,
- více příležitostí ke vzdělání,
- širší výběr vzdělávacích akcí,
- větší dostupnost vzdělávání se,
- poskytnout potřebný časový prostor pro vzdělání,
- umožnit kvalitní výuku jazyků (angličtiny),
- informovanost.

4.3 Shrnutí

Jak bylo výše zmíněno, organizace spolupracuje s externími firmami při identifikaci, plánování, realizaci i vyhodnocování vzdělávání a rozvoje. Interní zaměstnanci, přesněji personální manažer navrhuje seznamy neboli návrhy pro školení na následující rok. Tyto návrhy předloží manažerovi výroby, manažerovi kvality a vedoucímu údržby a technologie. Tito následně konzultují a promýšlejí potřebu realizace nabízených školení. Pro identifikaci vzdělávacích potřeb neexistuje formulář ani jiný dokument, kde by bylo možné zaznamenávat názory podřízených při konzultaci o vzdělávacích akcích. Pravděpodobně nemají všichni

zaměstnanci možnost se vyjádřit k předloženým návrhům školení. Po tomto procesu posouzení se seznamy dostávají zpět do rukou personálního manažera spolu s návrhy a plány od externích partnerů. Personální manažer poté sestavuje roční plán školení, do něhož jsou v průběhu roku doplňovány situační (odborná) školení.

Realizace vzdělávání probíhá v Kovokonu i mimo něj, za spolupráce externích i interních lektorů. Je hojně využíváno workshopů, instruktáží při výkonu, mentorování, demonstrování, asistování a přednášek.

Vyhodnocení vzdělávacích akcí je v organizaci prováděno prostřednictvím připraveného formuláře. Přínosy jsou zjišťovány i díky subjektivním názorům a porovnáváním podřízených nadřízenými. Při pozorování se posuzuje zlepšení výkonu, menší počet chyb, dodržování norem, vyplňování dokumentace, počet reklamací způsobených konkrétním pracovníkem atd. V organizaci nejsou zaznamenávány finanční výdaje na vzdělávací akce, není tedy možné vypočítat přínos vzniklý touto aktivitou. Kovokon financuje školení jak vlastními zdroji tak z fondů Evropské unie a prostředků státního rozpočtu České republiky. Organizace se účastní v projektu Firemní žáci, který slouží pro nábor nových kvalifikovaných zaměstnanců přímo z učilišť a středních škol. Organizace poskytuje také v rámci tohoto projektu praxe studentům těchto škol.

V další podkapitole byly popsány výsledky dotazníkového průzkumu ve společnosti. Celkově dotazník vyplnilo 42 zaměstnanců. Zaměstnanci byli složeni z dvaceti operátorů a seřizovačů a druhou skupinu tvořilo dvacet-dva mistrů a technologů. Jejich vzdělání bylo převážně středoškolské zakončené maturitou či výučním listem. Mezi respondenty se objevilo i 5 vysokoškoláků. Bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni se svojí prací a považují vzdělávání pro svou práci za poměrně důležitou věc. O vzdělávacích akcích jsou zaměstnanci nejčastěji informováni od svého nadřízeného, méně často si informace respondenti o vzdělávání zjišťují sami a z podnikových nástěnek. Z pohledu informovanosti o vzdělávacích akcích bylo celých 38 % respondentů spíše nespokojeno. V následující kapitole bude navrženo zlepšující doporučení pro organizaci. Při otázce, zda poskytuje organizace svým zaměstnancům dostatek prostoru k vyjádření názorů a požadavků k náplni vzdělávání, bylo 71% respondentů spokojeno, zbytek nikoli. Systém vzdělávání jako celek byl hodnocen pozitivně, ovšem 35 % respondentů pociťuje spíše nespokojenost. Respondenti, kteří se účastnili již některé vzdělávací akce mimo BOZP, byli většinou spokojeni.

Respondenti by se chtěli účastnit vzdělávání především z důvodu zvýšení kvalifikace, pak také kvůli finančnímu ohodnocení, udržení si místa či prohloubení znalostí. Nejvíce by

měli zájem o získávání znalostí a dovedností vztahujícím se k jejich pracovní pozici a pak také v oblasti cizích jazyků. Celkem 14 respondentů z 42 respondentů by bylo ochotno přispívat na vzdělávací aktivity. Částka by se ovšem měla pohybovat v rozmezí od 25 % do 30 % z ceny školení/ kurzu. Této skutečnosti bude využito při návrzích pro organizaci.

Když si respondenti měli volit, jaká metoda jim nejvíce vyhovuje, nejčastěji se objevil výběr metody instruktáž při výkonu, pak také přednáška, méně už demonstrování a asistování. Nejméně byla volena dnes velmi oblíbená metoda workshop, tuto skutečnost mohla způsobit malá zkušenost s touto metodou.

Z časového hlediska by respondenti upřednostňovali školení pořádané po kratší časovou dobu a pravidelně (hodina po práci) než po více dní za sebou jednorázově. V závěru dotazníku byly 2 otevřené otázky, prostřednictvím nich mohli respondenti vyjádřit nové myšlenky a názory na vzdělávání. Nespokojenost projevili především v informovanosti, rádi by získali širší výběr a četnost vzdělávacích akcí. Mnohokrát se také objevil požadavek na výuku cizích jazyků. Spokojeni jsou vybraní zaměstnanci v organizaci s kvalitním výběrem lektorů, místa školení, ochotou Kovokonu investovat do školení a líbí se jim též pořádání školení na aktuální problémy.

5. Vyhodnocení a návrhy na zlepšení

V první podkapitole páté kapitoly je uvedeno vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců, které vychází z předchozích kapitol, především z dotazníkového šetření. V druhé podkapitole jsou uvedeny celkem čtyři návrhy a doporučení na zlepšení systému vzdělávání a rozvoje v organizaci Kovokon. Tyto návrhy vychází ze všech předchozích kapitol.

5.1 Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců

V dotazníku bylo zařazeno 5 otázek, které se týkaly spokojenosti, jsou to otázky pod čísly 1, 4, 5, 6 a 9. Těchto pět otázek je dále porovnáváno mezi skupinami respondentů. Slovní škálové odpovědi byly převedeny na číselnou škálu, z důvodu porovnávání. V následujících tabulkách jsou zaznamenány průměrné hodnoty spokojenosti v určitých skupinách k určitým oblastem. Cílem tvorby tabulek je zjistit, která skupina má vyšší a která skupina má nižší hodnoty u otázek, týkajících se spokojenosti, tedy která skupina respondentů je spokojenější ve vybraných oblastech.

Sloupce tabulek znázorňují skupiny respondentů, které jsou složeny z čtyřiceti-dvou respondentů odpovídajících na dotazník. Respondenti jsou rozděleni do skupin pomocí tří identifikačních otázek v dotazníku (otázky číslo 16, 17 a 18). Nejprve v tabulce 5.1 jsou porovnány skupiny respondentů z pohledu délky zaměstnání v organizaci, v tabulce 5.2 jsou stejní respondenti rozděleni do tří skupin v závislosti na vzdělání a v tabulce 5.3 jsou respondenti rozděleni podle pracovních pozic do dvou skupin.

Řádky tabulek tvoří otázky, které byly součástí dotazníkového šetření. Hodnoty v jednotlivých řádcích jsou vypočítány jako průměrné hodnoty náležící k jednotlivým otázkám v určitých skupinách respondentů. Každá odpověď má svou hodnotu. Informace, náležící v tabulkách číslům 1, 2, 3 jsou přiřazeny takovéto hodnoty:

- Ano = 1
- Spíše ano = 2
- Spíše ne = 3
- Ne = 4

A u otázek pod čísly 4 a 5 jsou slovním odpovědím přiřazeny tyto hodnoty:

- Ano = 1
- Ne = 2

Tab. 5.1 Spokojenost v závislosti na délce zaměstnání

	Do 3 let	Od 3 let
1. Celková spokojenost s prací	1,77	1,52
2. Spokojenost s informovaností	2,31	2,28
3. Spokojenost se systémem vzdělávání	2,23	2,21
4. Spokojenost s možností vyjadřování se k náplni vzdělávání	1,39	1,24
5. Spokojenost s kurzem mimo BOZP (v případě účasti)	1	1,11

Zdroj: vlastní údaje

Skupiny respondentů v tabulce 5.1 jsou rozděleny podle 16. otázky v dotazníku:

- První skupina – zaměstnanci pracující v organizaci do 3 let. Je tvořena 14 respondenty.
- Druhá skupina – zaměstnanci pracující v organizaci více než 3 roky. Skupina je tvořena 28 respondenty.

V tabulce 5.1 jsou žlutě znázorněny hodnoty nižší, tedy hodnoty vyjadřující větší spokojenost. Lze uplatnit obecné pravidlo „čím nižší hodnota, tím vyšší spokojenost“. Je možné si všimnout, že respondenti z druhé skupiny jsou více spokojeni v prvních čtyřech bodech než respondenti z první skupiny. Pouze u pořádaných akcí byli respondenti z první skupiny více spokojeni než respondenti z druhé skupiny.

Tab. 5.2 Spokojenost v závislosti na vzdělání

	Základní + výuční list	Střední s maturitou	Vysokoškolské
1. Celková spokojenost s prací	1,625	1,67	1,2
2. Spokojenost s informovaností	2,25	2,38	2
3. Spokojenost se systémem vzdělávání	2,19	2,19	2,4
4. Spokojenost s možností vyjadřování se k náplni vzdělávání	1,25	1,33	1,2
5. Spokojenost s kurzem mimo BOZP (v případě účasti)	1,17	1,07	1

Zdroj: vlastní údaje

Skupiny v tabulce 5.2 jsou rozděleny podle 17. otázky v dotazníku:

- První skupina – respondenti mající základní vzdělání (1 respondent) a respondenti se středním vzděláním ukončeným výučním listem. Skupinu tvoří 16 respondentů.
- Druhá skupina – skládá se z respondentů s maturitním vysvědčením. Celkem skupina obsahuje 21 členů.
- Třetí skupina – tvořena z 5 respondentů s vysokoškolským vzděláním.

Nejnižší hodnoty jsou v posledním sloupci kromě třetí informace. Dalo by se říci, že vysokoškoláci jsou nejvíce spokojeni, ovšem co se týká hodnocení celkového systému vzdělávání hodnocení, je mírně horší oproti vedlejším skupinám. V této tabulce platí pravidlo „čím tmavší žlutá barva tím spokojenější skupina s danou oblastí je“.

Tab. 5.3 Spokojenost v závislosti na pracovní pozici

	operátor + seřizovač	technolog + mistr
1. Celková spokojenost s prací	1,75	1,45
2. Spokojenost s informovaností	2,25	2,23
3. Spokojenost se systémem vzdělávání	2,1	2,32
4. Spokojenost s možností vyjadřování se k náplni vzdělávání	1,25	1,32
5. Spokojenost s kurzem mimo BOZP (v případě účasti)	1	1,12

Zdroj: vlastní údaje

V tabulce 5.3 jsou skupiny rozděleny podle kritérií 18. otázky dotazníku:

- První skupina – tvořena respondenty na pracovních pozicích seřizovač a operátor. Skupinu tvoří 20 respondentů.
- Druhá skupina – složena z respondentů na pracovních pozicích technolog a mistr. Tvoří ji celkem 22 respondentů.

V tabulce 5.3 jsou nižší hodnoty také jako u předchozích tabulek zvýrazněny žlutou barvou. Mistři a technologové jsou spokojenější v prvních dvou bodech, jejich hodnoty jsou nižší než u protější skupiny respondentů. V dalších třech bodech je oproti tomu spokojenější první skupina, tvořena operátory a seřizovači.

Z porovnání všech tabulek vyplývá, že nejvyšších hodnot (mezi 2-3) dosahuje spokojenost s informovaností. Tedy respondenti jsou nejméně spokojeni s informovaností o vzdělávacích akcích v organizaci.

5.2 Návrhy a doporučení na zlepšení

5.2.1 Dotazníky pro identifikaci vzdělávacích potřeb

Jak bylo již výše několikrát zmíněno, identifikace potřeb v organizaci nemá žádný vyhraněný systém. Proto by bylo dobré toto změnit a zavést účinnou identifikaci potřeb vzdělávání. V současné době první impulsy ke vzdělávání jsou vysílány od vedoucích středisek. Lze konstatovat, že tito vedoucí provádějí identifikaci potřeb, především na základě technického pokroku. Hojně jsou využívány také audity. Další způsob, pomocí něhož se vybírají kurzy, jsou jakési seznamy či návrhy vzdělávacích akcí a z nich vedoucí středisek po konzultaci s podřízenými vybírají potřebné školení a kurzy.

Je navrženo sestavit dotazník, pomocí kterého budou zjišťovány potřeby vzdělávání.

Dalším doporučením je, aby dotazník obsahoval otázky, týkající se plánu školení, tedy dotazy, zda mají zaměstnanci zájem se účastnit plánovaných školení. Dotazník by dále zjišťoval potřeby, jaké zaměstnanci považují za nutné a jaké dovednosti či znalosti by chtěli získat. Doporučením je zařadit otázky typu: „Jakou oblast potřebujete doplnit? Jaké téma by Vás zajímalo? V čem potřebujete podporu při výkonu práce?“. Zaměstnanci mají někdy zajímavé nápady, které mohou inspirovat k inovacím. Díky dotazníku budou mít zaměstnanci možnost se vyjádřit, pocítí zájem vedení, což může vést i k posílení celkového vztahu k organizaci. Vedení získá zpětnou vazbu a jakousi osu potřeb, podle které by mělo plánovat školení.

Dotazníkové šetření by mělo být prováděno v pravidelných časových intervalech (ročně) a podle potřeby (změna technologie). Možnost se vyjádřit by měli mít všichni zaměstnanci. Dotazník by měl vycházet ze zásad sestavování dotazníku sepsaných v druhé kapitole.

5.2.2 Jazykové vzdělávací aktivity

Organizace spolupracuje s cizími zeměmi a v dnešní době je velmi důležité ovládat alespoň jeden cizí jazyk. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že by se zaměstnanci chtěli zdokonalit v cizích jazycích, přesněji v jazyce anglickém. Je navrženo provést změnu také v tomto směru. Výše v popisu pracovních pozic, u mistra a u technologa byl uveden požadavek na znalost anglického jazyka. U znalosti jazyka stejně jako u jiných oblastí platí „opakování, matka moudrosti“, proto je nutné si jazykové znalosti stále zlepšovat a oživovat. Proto je vhodné poskytnout zaměstnancům možnost vzdělávat se v této oblasti. Pomůže to rozvoji celé organizace, seberealizaci a vzdělanosti zaměstnanců.

Jak bylo výše zmíněno, někteří zaměstnanci by byli ochotni přispívat na výuku určitým procentem z celkové částky kurzu. Hodnoty uváděné v dotazníkovém šetření se pohybovaly od 25% do 30 % z celkové částky. I této skutečnosti by bylo vhodné využít.

V rámci výuky anglického jazyka by bylo vhodné poskytnout zaměstnancům možnost vzdělávat se za výhodnější cenu. Výuka by mohla mít formu zaměstnanecké výhody. Je možný takový postup, nejdříve provést nábor zaměstnanců, kteří mají o výuku zájem, následně by bylo provedeno sumarizování a dohodnutí termínu, ve kterém by bylo přípustné hodiny angličtiny realizovat. Na místě by bylo uskutečňovat je mimo pracovní dobu, nejlépe ihned po skončení pracovní doby, kdy zaměstnanci ještě neopustili budovu Kovokonu. Následně by pověřená osoba provedla výběr vhodného partnerské společnosti nebo soukromého lektora, který by takovéto hodiny vedl.

Z informací na internetu vyplývá, že by bylo možné navázat spolupráci s těmito jazykovými školami:

- Jazyková škola Chytré učení Uherské Hradiště - orientační cena 500-600 Kč/ hodina a náklady na dopravu lektora do firmy.
- Jazyková škola Talk-e Uherské Hradiště – 500 Kč/ hodina u skupinové výuky a 350 Kč/hodina u individuální výuky.
- Jazyková škola Immer vere Uherské Hradiště – skupinová výuka (max. 3 osoby) 600 Kč/ hodina, individuální výuka 450 Kč/ hodina.
- Jazyková škola Orange Academy – odvíjí se od individuálních požadavků.

Všechny tyto jazykové školy poskytují firemní kurzy angličtiny a jsou lokalizovány v blízkosti Kovokonu. Financování kurzů by probíhalo částečně organizací Kovokon a alespoň 30 % samotnými účastníky kurzu.

Ovšem takováto zaměstnanecká vzdělávací výhoda by měla svoje podmínky. Následně jsou vypsány možné podmínky financování a realizace jazykových kurzů, ovšem další možnosti jsou na zvážení vedení Kovokonu. Jednou z podmínek by mohla být povinná účast na hodinách, pouze ze závažných důvodů by byla prominuta absence. Prakticky by to vypadalo tak, že pokud by se zaměstnanec zapsal na výuku jazyka, která by se konala po dobu 15 týdnů 1 hodinu týdně, zaměstnanci by platili pouze 30 % z ceny za podmínky, že nebude jejich absence vyšší než 3 hodiny. V případě absence mezi 3 až 7 hodinami by zaměstnanci platili 50 % z ceny kurzu. V případě více než 7 absencí by zaměstnanci platili plnou cenu kurzu. Ovšem v případě zdravotních či jiných závažných problémů, by byla cena řešena individuálně.

Další podmínkou by mohlo být ověření znalostí na konci vzdělávacího kurzu. Toto ověření by proběhlo formou písemného testu, kdy by zaměstnanci museli splnit určitý limit, v opačném případě by příplatek činil 10 % ceny kurzu.

5.2.3 Doporučení vztahující se k informovanosti zaměstnanců

Z dotazníků vyplývá, že zaměstnanci nejsou příliš spokojeni s informovaností o možnostech účasti na vzdělávacích akcích. Značná část respondentů, přesněji 38 %, není spokojeno s touto oblastí systému vzdělávání a rozvoje v organizaci.

Prvním návrhem je zjistit problémy s informovaností. Bylo by vhodné toto uskutečnit pomocí rozhovoru nadřízených nebo nezávislé osoby se zaměstnanci.

Dalším návrhem je provést takovou změnu, která by vedla k lepšímu přenosu informací mezi zaměstnanci společnosti Kovokon. Z pohledu způsobu získávání informací, nejvíce zaměstnanců uvedlo, že je o vzdělávání informuje nadřízený, někteří respondenti si informace zjišťují také sami či z podnikových nástěnek.

V organizaci zatím není zaveden intranet, ovšem personální manažer sdělil, že v budoucnu jej plánují zavést. Bylo by vhodné, aby měl každý zaměstnanec svůj osobní účet nebo e-mail.

Bylo by vhodné sdělovat zaměstnancům informace o vzdělávacích akcích pomocí e-mailů. Prozatím (dokud nebude zřízen intranet) prostřednictvím soukromých e-mailů zaměstnanců. S přihlédnutím k tomu, že posílání e-mailů je nenákladná a rychlá záležitost by bylo vhodné, aby každý zaměstnanec dostával např. každého čtvrt/půl roku určitý seznam vzdělávacích akcí vztahujících se k jeho pracovní pozici. Vzhledem k tomu, že nyní dává personální manažer návrhy na školení/ kurzy pouze do rukou manažerovi výroby, manažerovi kvality a vedoucímu údržby a technologie, není zcela zajištěno, že se všechny dostupné informace dostanou nezkresleně ke všem zaměstnancům. Pomocí e-mailu by bylo zamezeno komunikačnímu šumu, absenci informací a všichni zaměstnanci by dostávali stejné, nezkreslené informace a rovnocenné šance účastnit se poskytovaných školení.

5.2.4 Sledování investic vynaložených na vzdělávání a rozvoj

Vzhledem k tomu že organizace nesleduje výdaje vynaložené na vzdělávání, považují toto za slabé místo a doporučují jej změnit. Jak bylo výše zmíněno podle Vodáka a Kucharčíkové (2012) změření přínosu vzdělávání a návratnosti vložených prostředků je velmi

obtížný úkol, protože nelze odhalit jednoznačně přínosy pocházející ze vzdělávání. Jednotlivci (účastníci vzdělávání) jsou ovlivňováni dalšími mnoha vlivy.

Kovokon nyní využívá porovnávání spíše na subjektivní bázi, tedy nadřazení sledují změny v chování a jednání účastníků před a po školení. Sledují se počty chyb, dodržování norem, standardů, správnost balení produktů, dokumentace, zmetkovitost, reklamace, pořádek na pracovišti. V tomto bych doporučila organizaci nadále pokračovat. Ovšem doporučila bych také snažit se zabývat přesnějšími daty a informacemi.

Při vyčíslování nákladů na vzdělávací akce je nutné brát v úvahu cenu vzdělávací akce, tedy náklady na lektory, prostory, ubytování a cestovné. Je důležité neopomenout také alternativní náklady, tedy mzda pracovníka pokud školení probíhá v pracovní době.

Na základě těchto nákladů lze využívat různé metody pro hodnocení přínosu investic. Velmi využívaným ukazatelem bývá ukazatel ROI neboli rentabilita investic. Dále je možné sledovat změny produktivity a změny příjmů prodeje. Při určování přínosu vzdělávacích akcí je nutné na vzdělávací akci nazírat hned zpočátku jako na investici a určit si možné faktory, které by mohly ovlivnit její výsledek (metody vzdělávání, kvalita lektorů, načasování, znalosti a dovednosti účastníků, atd.).

Konkrétní číselné vyjádření přínosů vzdělávacích akcí poskytne organizaci spolehlivější a přehlednější vyhodnocení, pomůže při rozhodování také v dalších letech. V dnešní době Kovokon hojně využívá fondů z Evropské unie a dotací ze státního rozpočtu České republiky, proto pravděpodobně nepovažuje za příliš důležité vyhodnocovat tyto náklady. Mohou ale pomoci v dalších letech, pokud se organizace bude rozhodovat do jakých aktivit vzdělávání a rozvoje hodlá investovat svoje finanční zdroje.

Tyto návrhy a doporučení jsou provedeny na základě teoretických poznatků z odborné literatury, provedené analýzy systému vzdělávání a rozvoje v organizaci a zhodnocení spokojenosti zaměstnanců se systémem vzdělávání a rozvoje v organizaci. Bylo by vhodné, kdyby se vedení společnosti nad těmito doporučeními alespoň zamyslelo a inspirovalo pro budoucí změny v systému vzdělávání a rozvoje organizace.

6. Závěr

Tématem této závěrečné diplomové práce byla „Spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání a rozvoje ve vybrané organizaci“.

Jak bylo několikrát zmíněno, lidské zdroje patří k nejcennějším zdrojům, které může organizace využívat. Mnohdy jsou neocenitelné a nenahraditelné. Správným zacházením lze docílit velkých konkurenčních výhod a plnění organizačních cílů v plánovaném časovém intervalu. Organizace, lépe řečeno majitelé organizací, by proto měli mít na paměti potřebu vzdělávat a rozvíjet svoje zaměstnance, poskytovat jim nutnou dávku seberealizace a zdokonalování se. Společně s technickým pokrokem jdou ruku v ruce i stále větší požadavky na lidské zdroje. Budoucnost organizací již dnes bezesporu tvoří ojedinělé lidské schopnosti, dovednosti a znalosti. A stejně tak jako je potřebné obnovování výrobních a jiných zastaralých technologií v organizacích, je nutné také obnovování a prohlubování lidských znalostí, schopností a dovedností formou vzdělávání a rozvoje. Nezbytností pro správné fungování podniků, firem, společností či jakýchkoliv organizací je existence optimálního systému vzdělávání a rozvoje.

Práce se zabývala problematikou z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Cílem bylo nejdříve vymezit teoretická východiska náležící k tématu práce. Následně navázat na teorii praktickým příkladem, tedy analýzou spokojenosti se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců v organizaci. Prostřednictvím dotazníkového šetření zjistit spokojenost a názory zaměstnanců této organizace na dané téma. A na závěr za pomoci těchto informací a poznatků navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení nynějšího systému vzdělávání a rozvoje v organizaci.

Diplomová práce je dělena na kapitoly, podkapitoly a podpodkapitoly. Z obsahového zaměření lze práci rozdělit dále na dvě základní části, jsou jimi část teoretická a část praktická. Úkolem teoretické části bylo objasnit nejprve základní pojmy vztahující se ke vzdělávání a rozvoji, poté popsat systém vzdělávání a rozvoje, oblasti vzdělávání a v závěru charakterizovat výzkumnou metodu, která byla využita v praktické části.

Teoretická část vychází z odborných literárních informačních zdrojů. Následně bylo možné na základě těchto teoretických poznatků si ujasnit a vypracovat praktickou část.

Praktická část diplomové práce byla napsána za spolupráce s organizací Kovokon Popovice, s.r.o. Bylo využito sekundárních interních dat organizace, vybraných organizačních dokumentů a konzultací s personálním manažerem. V první kapitole praktické části neboli třetí kapitole diplomové práce byla tato organizace podrobněji charakterizována.

Další kapitolou praktické části byla analýza systému vzdělávání organizace. V první podkapitole byl objasněn současný systém vzdělávání a rozvoje, druhou podkapitolu tvořilo dotazníkové šetření. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit názory a spokojenost zaměstnanců na současný systém vzdělávání a rozvoje organizace.

Třetí, poslední kapitola praktické části obsahovala vyhodnocení dotazníkového šetření. Vyhodnocení bylo zaznamenáno do programu Microsoft Excel, (viz příloha č. 5), dále bylo využito grafů a tabulek v textu. Poslední podkapitolu v poslední kapitole praktické části tvořily doporučení a návrhy na zlepšení současného systému vzdělávání a rozvoje v Kovokonu Popovice, s.r.o. Páté kapitola vychází ze všech předchozích kapitol. V druhé podkapitole jsou uvedeny návrhy na zlepšení současného systému vzdělávání a rozvoje v organizaci. Jedním z návrhů bylo v rámci celkového vyhodnocování přínosu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Kovokonu zavést sledování investic vynaložených na vzdělávání. Bylo navrženo sledovat náklady vynaložené na vzdělávání a také přínosy plynoucí ze vzdělávacích akcí. Tento návrh dopomůže v budoucnu vedení při rozhodování se o dalších investicích do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th edition. London: Kogan Page, 2009. ISBN 0-7494-5242-0.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-147-1457-8.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace]*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 8072610333.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4.Vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Ladislav a Zuzana BROSKVOVÁ. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: Motiv Press, 2014. ISBN 978-80-87981-12-2.

PAVLICA, Karel. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-25-4.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

STOREY, John. *Human Resource Management: A Critical Text*. Cengage Learning EMEA, 2007. ISBN 978-1-84480-615-7.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

Internetové zdroje:

KRAMÁŘ, Pavel. *Bezpečnost práce ve strojírenství*. [online]. BOZP info [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: http://www.bozpinfo.cz/win/knihovna-bozp/citarna/clanky/technicka_bezpecnost/strojirenstvi150120.html

Bezpečnost práce UH. *Školení BOZP, PO - Proč, kdo, jak často?* [online]. SAW [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: <http://www.bezpecnostpraceuh.cz/news/skoleni-bozp-po-proc-kdo-jak-casto/>

Kovokon. *Kovokon Popovice, s.r.o.* [online]. Kovokon [cit. 2016-01-15]. Dostupné z: <http://www.kovokon.cz/>

Seznam zkratek

5S (sort, set in order, shine, standardise, sustain) – sada principů pro čisté a organizované pracoviště.

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CNC – Computer Numeric Control (číslicové řízení počítačem)

ČSJ – Česká společnost pro jakost

EMS – Enviromentální systém

HR - Human resoures (lidské zdroje)

ISŘ – integrovaný systém řízení (ISO+EMS+BOZP)

IT – informační technologie

KPI – Key Performance Indicators (klíčové ukazatele výkonnosti)

MES – výrobní informační systém

MIS – manažerský informační systém

PO – požární ochrana

OOPP – osobní ochranné pracovní prostředky

OP LZZ – Operační program lidské zdroje a zaměstnanost

ROI – ukazatel rentability investic

THP – technickohospodářský pracovník

TNS – tlakové nádoby stabilní

TPM – totální produktivní údržba

TPV- technická příprava a výroba

ÚSO – úplné střední odborné vzdělání

VZV – vysokozdvihný vozík

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22.9.2016



Aneta Příbylová

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Pravomoci a zodpovědnost

Příloha č. 3: Plány školení

Příloha č. 4: Hodnotící dotazník organizace

Příloha č. 5: Zaznamenání výsledků dotazníkového šetření

Dotazník

Jmenuji se Aneta Příbylová. Jsem studentka Vysoké školy báňské - Technické univerzity Ostrava, Ekonomické fakulty, obor Management. Nyní studuji v 5. ročníku. Tento dotazník je součástí méj diplomové práce. Umožní Vám vyjádřit svoje názory či vznést případné požadavky a připomínky ke vzdělávání a rozvoji Kovokon Popovice, s.r.o.

Žádám Vás o vyplnění. Personální manažer bude znát pouze celkové výsledky a umožní Vám zpětnou vazbu.

Vyplnění je anonymní, prosím, vyplňujte zodpovědně.

Vášim úkolem bude zaškrtnout 1 odpověď (pokud není stanoveno jinak), která nejvíce odpovídá Vaším názorům.

Děkuji za Vaše názory a přeji hezký zbytek pracovního dne.

-
- | | |
|--|---|
| <p>1. Jste celkově spokojen/a se svou prací?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Ano.<input type="radio"/> Spíše ano.<input type="radio"/> Spíše ne.<input type="radio"/> Ne. <p>2. Považujete další vzdělávání pro svou práci důležité?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Ano.<input type="radio"/> Spíše ano.<input type="radio"/> Spíše ne.<input type="radio"/> Ne. <p>3. Jak se dozvídáte o pořádání školení/kurzů?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Nadřízený mě informuje.<input type="radio"/> Zjišťuji si sám od kolegů nebo nadřízených.<input type="radio"/> Formou podnikových nástěnek.<input type="radio"/> Jinak..... <p>4. Jste spokojen/a s informovaností o možnostech vzdělávání se?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Ano<input type="radio"/> Spíše ano<input type="radio"/> Spíše ne<input type="radio"/> Ne <p>5. Jste spokojen/a s možností vyjadřovat své požadavky na náplň vzdělávání se?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Ano<input type="radio"/> Ne | <p>6. Jste spokojen/a se systémem vzdělávání ve Vaší firmě?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Ano.<input type="radio"/> Spíše ano.<input type="radio"/> Spíše ne.<input type="radio"/> Ne. <p>Proč ne?.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>7. Kolik školení jste absolvoval/ a celkem v roce 2015? (zahrňte i ty, které vyplývají ze zákona)</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Žádné.<input type="radio"/> 1 – 2 školení.<input type="radio"/> 3 – 4 školení.<input type="radio"/> 5 a více školení. <p>8. Absolvoval/ a jste už nějaké školení či kurz mimo BOZP?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Ano<input type="radio"/> Ne <p>Pokud ne, neodpovídejte na otázku 9.</p> <p>9. Splnilo školení Vaše očekávání?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Ano.<input type="radio"/> Ne, nebyl jsem spokojen, protože..... <p>.....</p> |
|--|---|

10. Z jakého důvodu byste chtěl/a absolvovat školení, vyplývající ze zákona? (možnost 3 odpovědí)
 - ☐ Finanční ohodnocení.
 - ☐ Prohloubení znalostí.
 - ☐ Zvýšení kvalifikace.
 - ☐ Udržení si místa.
 - ☐ Povýšení.
 - ☐ Seberozvoj.
 - ☐ Jiné:.....
 11. Jakou oblast znalostí či dovedností byste chtěl/a zlepšit? (možnost více odpovědí)
 - ☐ Výpočetní technika.
 - ☐ Jazykové znalosti.
 - ☐ Znalosti vztahující se k mé pracovní pozici, prohloubení kvalifikace.
 - ☐ Znalosti týkající se vedení lidí.
 - ☐ Jiné:.....
 12. Měl/a jste možnost se některého z nich účastnit?
 - ☐ Ano
 - ☐ Ne
 Pokud ano, podle čeho byli účastníci vybíráni?.....
 13. Byl/a byste ochoten/a finančně přispívat na některý vzdělávací kurz?
 - ☐ Ano
 - ☐ Spíše ano
 - ☐ Spíše ne
 - ☐ Ne
 Pokud ano, jakým procentem z částky a o jakou oblast by se jednalo?
 14. Jaká vzdělávací metoda Vám nejlépe vyhovuje? (možnost 3 odpovědí)
 - ☐ Workshop
 - ☐ Přednáška
 - ☐ Instruktáž při výkonu (učení se od zkušených kolegů)
 - ☐ Demonstrování (lektor předvádí ukázkou práce)
 - ☐ Asistování (účastník pomáhá při výkonu práce zkušenějšímu kolegovi)
 - ☐ Pověření úkolem (lektor (zkušený kolega) zadává úkol a dohlíží na jeho plnění)
 15. Vyhovují Vám více školení/kurzy typu:
 - ☐ Hodina týdně po delší časovou dobu (např. po práci)
 - ☐ Jednorázové vícedenní kurzy
 - ☐ Jiné:
 16. Jak dlouho pracujete ve společnosti Kovokon?
 - ☐ Méně než 1 rok.
 - ☐ 1 - 3 roky.
 - ☐ 4 - 10 let.
 - ☐ 11 a více.
 17. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - ☐ Základní.
 - ☐ Střední s výučním listem.
 - ☐ Střední s maturitou.
 - ☐ Vysokoškolské.
 18. Vaše pozice ve firmě?
 - ☐ Operátor, výrobní dělník.
 - ☐ THP nebo RD.
 19. S čím jste spokojen/a u vzdělávání v organizaci?

 20. Co byste změnil/a na systému vzdělávání v organizaci?

Příloha č. 2: Pravomoci a zodpovědnost

Pracovní pozice: **Operátor CNC strojů**

Pravomoci

Přijímá okamžitá náhradní opatření, příp. zastavuje výrobu v případě zjištění nebo podezření na ohrožení kvality výrobků, zdraví, porušení bezpečnosti a vznik havárie.

Zodpovědnost

U této pracovní pozice je zodpovědnost popsána pomocí tarifních tříd. Tyto tarifní třídy určuje organizace.

Pro všechny zaměstnance zařazené do uvedených tarifních tříd platí:

- Účast na školeních BOZP, PO a EMS a dodržování pravidel zajišťujících bezpečnost pracoviště.
- Důsledné používání všech požadovaných osobních ochranných pracovních pomůcek a pracovních oděvů.
- Odpovědnost za čistotu vstupních a výstupních dat ve své působnosti, jejich kontrola a přijmutí nápravných opatření.
- Předkládání podnětů k drobným zlepšením, případně předkládání zlepšovacích návrhů.
- Důsledné vyplňování a předávání statistik, příp. výkazů práce.
- Předkládání podnětů a spolupráce při aktualizaci interních dokumentů a popisů činností.
- Dodržování pokynů a všech následných změn v interních dokumentech společnosti.

Provádění všech činností tak, aby byl zajištěn rozvoj společnosti a zachováno její dobré

jméno.

Následně jsou vypsány tarifní třídy, náležící pracovní pozici Operátor CNC strojů, a obsah těchto tarifních tříd.

6. tarifní třída

a) obsluha stroje

- zapnutí, vypnutí, najetí referenčních bodů
- běžná údržba (chladicí kapaliny, filtry,...)
- znalost ovládacího panelu řídicího systému
- b) výměna obrobků – ovládání upínacího zařízení
- příprava polotovarů (odjehlení, očištění)
- správnost upnutí (poloha kusů, poklep,...)

c) základní formy měření

- ovládání posuvného měřidla
- hloubkoměrů
- kalibrů (závitových, válcových)

d) znalost výkresové dokumentace

- čtení výkresu
- čtení technologického postupu
- vyplnění kontrolního listu, regulační karty
- rozpis výroby na daném pracovišti

e) organizace pracoviště

- průběžné udržování pořádku na pracovišti (měřidla, nástroje, plátky, pomocný materiál)

f) bezchybné, úplné a včasné vyplňování výrobních evidenčních dokladů

g) odpovědný přístup k používání měřidel

h) řádné třídění výrobků (dobré/neshodné)

ch) řádná identifikace výrobků

Pracovníci 7. tarifní třídy se dělí na dvě skupiny:

A)

7. tarifní třída

a) splnění požadavků 6. tarifní třídy

b) výměna nástroje

- vyjmutí, založení nástrojů ze zásobníku stroje
- uvolnění a upnutí nástroje z nástrojového držáku (hydraulický, tepelný, weldon)

- změření parametrů nástroje (délka; průměr)

- provedení korekce nástroje v řídicím systému stroje (tabulka nástrojů)

c) schopnost seřízení jednoduchých strojů

- vrtačka

- přístroje na ruční úpravu

d) znalost výrobní dokumentace – čtení seřizovacích listů

e) dokonalá znalost a orientace ve výrobní dokumentaci

f) aktivní přístup k práci a podíl na snižování zmetkovitosti

B)

7. tarifní třída (s příplatkem za samokontrolu)

- a) splnění požadavků 6. tarifní třídy
- b) výměna nástroje
 - vyjmutí, založení nástrojů ze zásobníku stroje
 - uvolnění a upnutí nástroje z nástrojového držáku (hydraulický, tepelný, weldon)
 - změření parametrů nástroje (délka; průměr)
 - provedení korekce nástroje v řídicím systému stroje (tabulka nástrojů)
- c) schopnost seřízení jednoduchých strojů
 - vrtačka
 - přístroje na ruční úpravu
- d) znalost výrobní dokumentace – čtení seřizovacích listů
- e) organizace pracoviště
 - průběžné udržování pořádku na pracovišti (měřidla, nástroje, plátky, pomocný materiál)
- f) bezchybné, úplné a včasné vyplňování výrobních evidenčních dokladů
- g) dokonalá znalost a orientace ve výrobní dokumentaci
- h) aktivní přístup k práci a podíl na snižování zmetkovitosti
- i) samokontrola vlastních vyrobených výrobků a zápisy do příslušného pole průvodního listu

8. tarifní třída

- a) splnění požadavků 6. – 7. tarifní třídy
- b) jednoduché seřízení stroje
 - správná volba upínacího zařízení
 - montáž, demontáž upínacího zařízení na stroji
 - seřízení upínacího zařízení případně jeho zapojení (hydraulika)
 - u hydraulického upínače navolení tlaku upínání
 - najetí nulových bodů
- c) příprava nových nástrojů a držáků a jejich osazení do stroje
- d) správné navolení hlavního řídicího programu
- e) schopnost měření speciálními měřidly (vertikál, drsnoměr)
- g) měřidla
 - dokonalá znalost problematiky měření a měřidel-uložení, manipulace ošetřování, konzervace
- h) samokontrola vlastních vyrobených výrobků a zápisy do příslušného pole průvodního listu

9. tarifní třída

- a) splnění požadavků 6. - 8. tarifní třídy
- b) čtení a úprava NC programu
 - úprava řezných podmínek nástroje
 - změna pozice nástroje
- c) samokontrola vlastních vyrobených výrobků a zápisy do příslušného pole průvodního listu

10. tarifní třída

- a) splnění požadavků 6.- 9. tarifní třídy

b) znalost obsluhy řídicích systémů strojů ve firmě

- c) úplné seřízení stroje
 - odladění řídicího programu
 - odladění upínacího zařízení
 - vyrobení prvního kontrolního kusu
 - uvedení stroje do sériové výroby
- d) zefektivnění výrobního procesu
- e) samostatné měření, měření dle kontrolního listu

11. tarifní třída

- a) splnění požadavků 6. - 10. tarifní třídy
- b) samostatná tvorba programu CNC
- c) funkce vedoucího pracovníka na odpolední nebo noční směně
- d) organizace a řízení odpolední nebo noční směny – zástup funkce mistra výroby

Pracovní pozice: **Seřizovač**

	<i>Popis:</i>
<i>Pravomoci:</i>	Kontroluje pořádek a uložení měřidel na pracovištích.
	Přijímá okamžitá náhradní opatření, příp. zastavuje výrobu v případě zjištění nebo podezření na ohrožení kvality výrobků, zdraví, porušení bezpečnosti a vznik havárie.
<i>Zodpovědnost:</i>	Nastavuje a seřizuje stroje dle aktuálních požadavků výroby.
	Seřizuje a připravuje stroje k sériové práci dle výhledového plánu výroby.
	Eviduje technická data o stavu strojů.
	Seřizuje, připravuje stroje k výrobě prototypových vzorků.
	Spolupracuje při specifikaci objednávek nástrojů.
	Spolupracuje při zaškolování nových pracovníků – zejména informuje o technických datech stroje, způsobu jeho obsluhy, způsobu čištění a základní údržby.
	Zajišťuje regulaci procesu, tzn seřizuje stroj tak, aby naměřené hodnoty odpovídaly výkresové dokumentaci.
	Doplňuje měřidla na pracoviště.
	Efektivně hospodář s nářadím.
	Odpovídá za bezvadný stav a dostatečnou zásobu nástrojů při výrobě.
	Odpovídá za preventivní výměny nástrojů na CNC obráběcích strojích.
	Odpovídá za dobrý technický stav přípravků.
	Odpovídá za produktivní a kvalitní chod výroby, vč. zmetků způsobených strojem nebo seřízením.
	Zodpovídá za čistotu vstupních a výstupních dat, kontroluje čistotu dat ve své působnosti a přijímá opatření.
	Dává podněty ke drobným zlepšením, případně předkládá zlepšovací návrhy.
	Důsledně vyplňuje a předává statistiky, příp. výkazy své práce.
	Účastní se školení BOZP, PO a EMS a dodržuje pravidla zajišťující bezpečnost pracoviště.

	Závazně se řídí pokyny a všemi následnými změnami v interních dokumentech společnosti.
	Komunikuje dle metodiky aktualizace interních dokumentů (tzn. dodržuje pravidla).
	Všechny své činnosti řídí tak, aby byl zajištěn rozvoj společnosti a zachováno její dobré jméno.

Pracovní pozice: **Technolog**

	<i>Popis:</i>
<i>Pravomoci:</i>	Stanovuje optimální výkonové normy.
	Zadáva mzdové listky seřizovačů do systému QI u vzorků a upínačů.
	Přijímá okamžitá náhradní opatření, příp. zastavuje výrobu v případě zjištění nebo podezření na ohrožení kvality výrobků, zdraví, porušení bezpečnosti a vznik havárie.
	Uvolňuje výrobu po odstranění zjištěných nedostatků.
<i>Zodpovědnost:</i>	Vytváří efektivní technologické postupy pro výrobu jednotlivých strojních součástí i kompletních výrobků.
	Stanovuje optimální způsob uspořádání technických podmínek výroby.
	Zajišťuje vyhodnocování a určení metody řešení reklamací technologického charakteru a požadavků zákazníků.
	Vytváří a aktualizuje technologické postupy, vč. balících předpisů.
	Zajišťuje technologické změny.
	Zodpovídá za aktuálnost technologické dokumentace (změnové řízení).
	Provádí namátkový technický dozor na jednotlivých pracovištích a kontroluje dodržování technologických postupů.
	Spolupracuje při provádění interních a výrobních auditů, vč. zajištění výstupů a plnění nápravných opatření.
	Spolupracuje při aktualizaci FMEA při zjištění neshod nebo řešení reklamací.
	Zodpovídá za výrobu prototypových kusů.
	Stanovuje podklady pro cenovou kalkulaci.

	Zodpovídá za čistotu vstupních a výstupních dat, kontroluje čistotu dat ve své působnosti a přijímá opatření.
	Dává podněty ke drobným zlepšením, případně předkládá zlepšovací návrhy.
	Důsledně vyplňuje a předává statistiky, příp. výkazy své práce.
	Závazně se řídí pokyny a všemi následnými změnami v interních dokumentech společnosti.
	Účastní se školení BOZP, PO a EMS a dodržuje pravidla zajišťující bezpečnost pracoviště.
	Komunikuje dle metodiky aktualizace interních dokumentů (tzn. dodržuje pravidla).
	Všechny své činnosti řídí tak, aby byl zajištěn rozvoj společnosti a zachováno její dobré jméno.

Pracovní pozice: **Mistr**

	<i>Popis:</i>
<i>Pravomoci:</i>	Zadáva úkoly podřízeným pracovníkům.
	Kontroluje plnění úkolů.
	Podává zpětnou vazbu, hodnotí a motivuje podřízené zaměstnance na svém středisku – soustředí se na podávání pozitivní zpětné vazby a v případě korektivní zpětné vazby pečlivou přípravou pohovoru s podřízeným a následným správným provedením dosahuje požadované změny chování.
	Plánuje strojní kapacity a lidské zdroje.
	Poskytuje pomoc podřízeným pracovníkům (ověřuje si pochopení zadaného úkolu).
	Dbá na obousměrnou komunikaci (tzn. dotazuje se a aktivně naslouchá).
	Rozhoduje o rozmístění pracovníků na jednotlivých pracovištích
	Rozhoduje o zastupitelnosti pracovníků na jednotlivých pozicích a o jejich proškolení.
	Plánuje a rozhoduje o kariérovém postupu podřízených pracovníků a zvyšování jejich kvalifikace.

	Prověřuje účinnost dosaženého zaškolení, tréninku a zvyšování kvalifikace.
	Vyžaduje čistotu a pořádek na pracovištích a jejich okolí.
	Vyžaduje bezvadný stav technických zařízení používaných podřízenými zaměstnanci ve své působnosti.
	Vyžaduje dodržování správných zásad práce s měřidly a nástroji.
	Provádí kontrolu dodržování stanovených zásad a pravidel (kontrolu dodržování zákazu používání mobilních telefonů během pracovní doby, požívání alkoholických nápojů před nástupem do zaměstnání a během pracovní doby, zákazu čtení tisku, konzumace jídla na pracovištích, zákazu kouření mimo vyhrazený čas a prostor) a přijímá nápravná opatření.
	Kontroluje dodržování zásad BOZP a PO a přijímá nápravná opatření.
	Kontroluje dodržování zásad pro nakládání s odpady a přijímá nápravná opatření.
	Komunikuje se zástupci zákazníka na odpovídající úrovni pracovního zařazení.
	Přijímá okamžitá náhradní opatření, příp. zastavuje výrobu v případě zjištění nebo podezření na ohrožení kvality výrobků, zdraví, porušení bezpečnosti a vznik havárie.
	Uvolňuje výrobu po odstranění zjištěných nedostatků (vyjma kvality výrobků).
	Plánuje využití strojních kapacit a rozmístění lidských zdrojů.
<i>Zodpovědnost:</i>	Rozděluje a zadává úkoly jednotlivým podřízeným pracovníkům, resp. pracovním týmům.
	Kontroluje plnění úkolů.
	Podává zpětnou vazbu, hodnotí a motivuje podřízené zaměstnance na svém středisku – soustředí se na podávání pozitivní zpětné vazby a v případě korektivní zpětné vazby pečlivou přípravou pohovoru s podřízeným a následným správným provedením dosahuje požadované změny chování.

	Poskytuje pomoc podřízeným pracovníkům (ověřuje si pochopení zadaného úkolu).
	Dbá na obousměrnou komunikaci (tzn. dotazuje se a aktivně naslouchá).
	Rozhoduje o rozmístění pracovníků na jednotlivých pracovištích.
	Rozhoduje o zastupitelnosti pracovníků na jednotlivých pozicích a o jejich proškolení.
	Komunikuje se zástupci zákazníka na odpovídající úrovni pracovního zařazení.
	Tiskne výrobní příkazy.
	Zodpovídá za evidenci mzdových lístků.
	Kontroluje docházku podřízených zaměstnanců a přijímá opatření.
	Kontroluje plnění výkonových norem, zodpovídá za jejich plnění a přijímá opatření.
	Kontroluje a řídí průběh výroby, bezodkladně reaguje a přijímá opatření.
	Stanovuje výrobní priority.
	Plánuje výrobu a využití výrobních kapacit.
	Kontroluje výrobní zakázky, přijímá opatření a v případě rizika nesplnění objednávky, projednává tuto skutečnost v dostatečném předstihu s přímým nadřízeným a vedením společnosti.
	Zajišťuje expedici s jednodenním předstihem.
	Kontroluje data o produktivitě, v případě odchylky přijímá okamžitá nápravná opatření.
	Kontroluje aktuální stav dokumentace na pracovištích a přijímá opatření k nápravě.
	Na základě reklamace a požadavků zákazníků přijímá technická opatření ve výrobě ve spolupráci s technologií a řízením kvality.
	Kontroluje neshodnou výrobu a zajišťuje opravy neshodných výrobků.
	Zajišťuje zaškolení a uvedení nového zaměstnance a kontroluje úroveň kvality zaškolení.

	Zajišťuje opravy strojů, kontroluje provedení oprav a přijímá opatření.
	Kontroluje přejímku stroje od servisního technika a následně od technologa.
	Zodpovídá za hospodárné nakládání se svěřenými prostředky (nástroji, zařízeními, měřidly, ochrannými pomůckami, apod.).
	Dbá na šetrné zacházení se svěřenými prostředky podřízenými zaměstnanci.
	Přijímá okamžitá náhradní opatření, příp. zastavuje výrobu v případě zjištění nebo podezření na ohrožení kvality výrobků, zdraví, porušení bezpečnosti a vznik havárie.
	Zajišťuje provedení interních auditů, provádí kontrolu výsledků, přijímá opatření při zjištění neshody. Důsledně dbá na plnění těchto opatření.
	Zajišťuje provedení výrobních auditů, provádí kontrolu výsledků, přijímá opatření při zjištění neshody. Důsledně dbá na plnění těchto opatření.
	Motivuje podřízené k podávání zlepšovacích návrhů a drobných zlepšení, zajišťuje jejich realizaci a vyhodnocuje jejich přínosy. Dává zpětnou vazbu zaměstnanci, který je podal.
	Připravuje plán personálního rozvoje a zvyšování kvalifikace podřízených pracovníků, následně plnění plánu kontroluje, vyhodnocuje a přijímá opatření.
	Kontroluje dodržování zásad BOZP a PO.
	Kontroluje dodržování zásad pro nakládání s odpady.
	Vyžaduje čistotu a pořádek na pracovištích a jejich okolí.
	Účastní se školení BOZP, PO a EMS a dodržuje pravidla zajišťující bezpečnost pracoviště.
	Odpovídá za hospodárné a efektivní využívání zdrojů přidělených svěřenému středisku.
	Zodpovídá za čistotu vstupních a výstupních dat, kontroluje čistotu dat ve své působnosti a přijímá opatření.
	Důsledně vyplňuje a předává statistiky, příp. výkazy své práce.

	Komunikuje dle metodiky aktualizace interních dokumentů (tzn. dodržuje pravidla).
	Závazně se řídí pokyny a všemi následnými změnami v interních dokumentech společnosti.
	Všechny své činnosti řídí tak, aby byl zajištěn rozvoj společnosti a zachováno její dobré jméno.

Příloha č. 3: Plány školení

Pracovní pozice: Technolog

Pozice	Typ školení/školitel:	Plánovaný termín	Termín konání
Technolog	Školení pro použití a volbu řezných podmínek a nástrojů u CNC strojů	Průběžně/2015	průběžně
Technolog	Školení řidičů referentů	12/15	OK
Technolog	Základní školení EMS	06/15	průběžně
Technolog	„S5“, Ergonomie, TPM, zásady hygieny práce (včetně správných praktik BOZP, EMS)	06/15	průběžně
Technolog	Školení řidičů VZV	10/15	
Technolog	Školení jeřábníků - vazačů	10/15	
Technolog	Základní školení BOZP	12/15	
Technolog	Základní školení PO	12/15	
Technolog	Strategie společnosti, Politika a Cíle systémů řízení	12/15	

Pracovní pozice: Mistr

Pozice	Typ školení/školitel:	Plánovaný termín	Termín konání
Mistr	Školení pro použití a volbu řezných podmínek a nástrojů u CNC strojů	Průběžně/2015	průběžně
Mistr	Školení řidičů referentů	12/15	OK
Mistr	Základní školení EMS	06/15	průběžně
Mistr	„S5“, Ergonomie, TPM, zásady hygieny práce (včetně správných praktik BOZP, EMS)	06/15	průběžně
Mistr	Školení řidičů VZV	10/15	
Mistr	Školení jeřábníků - vazačů	10/15	
Mistr	Základní školení BOZP	12/15	
Mistr	Základní školení PO	12/15	
Mistr	Strategie společnosti, Politika a Cíle systémů řízení	12/15	

Příloha č. 4: Hodnotící dotazník organizace

#NÁZEV?	Formulář - FM06PO548 Hodnocení dodavatele - školení	strana 1/1 verze E
---------	--	-----------------------

Hodnocení vzdělávací akce

Název školení:		<input type="checkbox"/> Interní školení
Školitel / firma:		<input type="checkbox"/> Externí školení
Datum školení:	Počet účastníků:	<input type="checkbox"/> Školení mimo KOVOKON <input type="checkbox"/> školení v KOVOKONu

Celkové hodnocení školení

Proběhlo školení v souladu dle dohody na předem určeném místě a v předem určené době?	Vyhovoval Vám způsob výuky a vysvětlení daného problému?	Bylo toto školení prospěšné pro Vaši profesi?	Pokuste se zhodnotit školení i z hlediska pohledu na školitele.

1. Vyhovoval Vám způsob výuky a vysvětlení daného problému ?

☐ ANO
 ☐ NE, mám připomínky:

2. Po obsahové a organizační stránce splnil seminář Vaše očekávání ?

☐ ANO
 ☐ nebyl jsem vhodný účastník pro toto školení
☐ obsah školení byl nedostatečný, resp. mohl být jiný
☐ npo organizační a technické stránce nebyl seminář dobře připraven
☐ Jiné:

3. Inspiroval Vás seminář k získání dalších znalostí nebo dovedností ?

☐ NE
 ☐ ANO, zde jsou připomínky:

4. Celkově jsem byl se vzdělávací aktivitou:

☐ SPOKOJEN
 ☐ ČÁSTEČNĚ SPOKOJEN
 ☐ NESPOKOJEN

5. Vyhodnocení dodavatele:

☐ zůstává v databázi
 ☐ vyřazen z databáze

Hodnotil: Bachánek K. Datum: podpis: _____

6. Vyhodnocení efektivity vzdělávací aktivity:

☐ téma vzdělávací aktivity je implementováno v procesech, přínos lze vyčíslit v procesech
☐ téma vzdělávací aktivity je implementováno v procesech, přínos nelze vyčíslit
☐ téma vzdělávací aktivity není implementováno
☐ téma vzdělávací aktivity nelze implementovat v procesech společnosti

Hodnotil: Bachánek K. Datum: podpis: _____

Legenda

1. Jste celkově spokojen se svou prací?							
<input type="radio"/> Ano.	1						
<input type="radio"/> Spíše ano.	2						
<input type="radio"/> Spíše ne.	3						
<input type="radio"/> Ne.	4						
2. Považujete další vzdělávání pro svou práci důležité?							
<input type="radio"/> Ano.	1						
<input type="radio"/> Spíše ano.	2						
<input type="radio"/> Spíše ne.	3						
<input type="radio"/> Ne.	4						
3. Jak se dozvídáte o pořádání školení či kurzů?							
<input type="radio"/> Nadřízený mě informuje.				1			
<input type="radio"/> Zjistím si sám od kolegů nebo nadřízených.				2			
<input type="radio"/> Formou podnikových nástěnek.				3			
<input type="radio"/> Jinak.....				4			
4. Jste spokojen s informovaností o možnostech vzdělávání se?							
<input type="radio"/> Ano	1						
<input type="radio"/> Spíše ano	2						
<input type="radio"/> Spíše ne	3						
<input type="radio"/> Ne	4						
5. Jste spokojen s možností vyjadřovat své požadavky na náplň vzdělávání se?							
<input type="radio"/> Ano	1						
<input type="radio"/> Ne	2						
6. Jste spokojen/a se systémem vzdělávání ve Vaší firmě?							
<input type="radio"/> Ano.	1						
<input type="radio"/> Spíše ano.	2						
<input type="radio"/> Spíše ne.	3						
<input type="radio"/> Ne.	4						
7. Kolik školení jste absolvoval/ a celkem v roce 2015? (zahrňte i ty, které vyplývají ze zákona)							
<input type="radio"/> Žádné.	1						
<input type="radio"/> 1 – 2 školení.	2						
<input type="radio"/> 2 – 4 školení.	3						
<input type="radio"/> 4 a více škole	4						
8. Absolvoval/ a jste už nějaké školení či kurz mimo BOZP?							
<input type="radio"/> Ano	1						
<input type="radio"/> Ne	2						
Pokud ne, neodpovídejte na otázku 9.							

9. Splnilo školení Vaše očekávání?				
<input type="radio"/> Ano.			1	
<input type="radio"/> Ne, nebyl jsem spokojen, protože.....			2	
10. Z jakého důvodu byste chtěl/a absolvovat školení, vyplývající ze zákona? (možnost 3 odpovědí)				
<input type="radio"/> Finanční ohodnocení.			1	
<input type="radio"/> Prohloubení znalostí.			2	
<input type="radio"/> Zvýšení kvalifikace.			3	
<input type="radio"/> Udržení si místa.			4	
<input type="radio"/> Povýšení.			5	
<input type="radio"/> Seberozvoj.			6	
<input type="radio"/> Jiné:.....			7	
11. Jakou oblast znalosti či dovednosti byste chtěl/a zlepšit? (možnost více odpovědí)				
<input type="radio"/> Výpočetní technika.				1
<input type="radio"/> Jazykové znalosti.				2
<input type="radio"/> Znalosti vztahující se k mé pracovní pozici, prohloubení kvalifikace.				3
<input type="radio"/> Znalosti týkající se vedení lidí.				4
<input type="radio"/> Jiné:.....				5
12. Měl/a jste možnost se některého z nich účastnit?				
<input type="radio"/> Ano	1			
<input type="radio"/> Ne	2			
13. Byl/a byste ochoten/a finančně přispívat na některý vzdělávací kurz?				
<input type="radio"/> Ano	1			
<input type="radio"/> Spíše ano	2			
<input type="radio"/> Spíše ne	3			
<input type="radio"/> Ne	4			
14. Jaká vzdělávací metoda Vám nejlépe vyhovuje? (možnost 3 odpovědí)				
<input type="radio"/> Workshop				1
<input type="radio"/> Přednáška				2
<input type="radio"/> Instruktaž při výkonu (učení se od zkušených kolegů)				3
<input type="radio"/> Demonstrování (lektor předvádí ukázkou práce)				4
<input type="radio"/> Asistování (účastník pomáhá při výkonu práce zkušenějšímu kolegovi)				5
<input type="radio"/> Pověření úkolem (lektor (zkušený kolega) zadává úkol a dohlíží na jeho plnění)				6
15. Vyhovují Vám více školení/kurzy typu:				
<input type="radio"/> Hodina týdně po delší časovou dobu (např. po práci)				1
<input type="radio"/> Jednorázové vícedenní kurzy				2
<input type="radio"/> Jiné:				3
16. Jak dlouho pracujete ve společnosti Kovokon, a.s.?				
<input type="radio"/> Méně než 1 rok.				1
<input type="radio"/> 1 - 3 roky.				2
<input type="radio"/> 3 - 10 let.				3
<input type="radio"/> 10 a více.				4

17. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?		
o Základní.		1
o Střední s výučním listem.		2
o Střední s maturitou.		3
o Vysokoškolské.		4
18. Vaše pozice ve firmě?		
o Operátor, výrobní dělník.		1
o THP nebo RD.		2

Tabulka odpovědí

	1D	2D	3D 1	3D 2	3D 3	3D 4	4D	5D	6D	7D	8D	9D	10D 1	10D 2	10D 3	10D 4	10D 5	10D 6	10D 7	11D 1	11D 2	11D 3	11D 4	11D 5	12D	13D	14D 1	14D 2	14D 3	14D 4	14D 5	14D 6	15D	16D	17D	18D		
1.		1	1	1	0	0	0	2	1	2	2	1	1	1	0	3	0	0	6	0	0	2	3	0	0	2	3	0	0	0	3	0	0	1	3	2	1	
2.		2	3	0	0	3	0	4	1	1	1	2 x		0	2	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	2	4	0	2	0	0	0	2	4	2	1		
3.		2	3	0	2	0	0	3	2	3	2	2 x		1	0	3	0	5	0	0	1	2	0	0	0	2	4	0	0	3	4	5	0	2	2	3	1	
4.		1	2	1	0	0	0	2	1	1	4	2 x		0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	3	2	3	1	
5.		2	1	0	2	0	0	4	2	3	2	1	2	0	2	3	0	0	6	0	0	2	3	0	0	1	1	0	0	3	0	0	6	1	4	3	2	
6.		3	1	0	0	3	0	3	2	3	2	1	1	1	2	0	0	0	6	0	0	0	3	0	0	1	4	0	0	3	0	0	0	0	1	1	3	1
7.		2	2	0	2	0	0	2	1	2	2	2 x		0	2	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	2	3	0	0	3	0	0	0	2	4	2		
8.		2	1	1	0	0	0	4	2	3	2	1	2	0	0	0	0	0	6	0	1	2	3	0	0	1	3	0	0	3	0	0	0	0	2	4	2	2
9.		2	1	1	0	0	0	3	2	2	1	1	1	1	2	3	0	0	0	0	1	0	3	0	0	2	3	0	2	3	0	0	0	2	4	3	2	
10.		2	1	0	2	0	0	3	1	3	2	1	1	1	2	0	0	0	6	0	1	0	3	4	0	2	3	0	0	3	4	5	0	2	4	2	1	
11.		2	4	1	0	0	0	2	1	2	2	1	1	0	0	0	4	0	0	0	0	0	3	0	0	1	4	0	0	3	0	0	0 x		4	3	1	
12.		2	3	1	0	0	0	2	1	2	3	2 x		1	0	3	4	0	0	0	1	2	3	0	0	2	2	0	0	3	0	5	6	1	4	2	1	
13.		1	2	1	0	0	0	2	1	2	2	2 x		0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	0	1	3	0	0	3	0	0	0	0	3	2	3	1	
14.		2	1	1	0	0	0	2	1	2	2	2 x		0	0	0	0	0	6	0	0	2	0	0	0	2	1	0	2	0	0	0	0	1	3	3	1	
15.		2	3	1	0	0	0	1	1	1	2	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	2	3	0	0	3	0	0	0 x		1	3	1	
16.		1	3	1	0	0	0	2	1	2	2	2 x		0	0	0	4	0	0	0	0	2	0	0	0	2	2	0	0	3	0	0	0	0	1	3	2 x	
17.		1	3	1	0	0	0	1	1	2	3	2 x		1	0	3	4	0	0	0	0	3	0	0	1	3	0	0	3	0	0	0	0	2	3	2	2	
18.		2	2	0	0	3	0	3	2	3	1	2 x		0	2	3	0	0	6	0	1	2	3	4	0	2	2	0	2	0	0	5	6	2	2	3	2	
19.		1	1	1	0	0	0	2	1	2	3	1	1	1	0	3	0	0	6	0	0	2	3	0	0	1	3	1	0	0	4	0	6	2	3	3	2	
20.		1	1	0	2	0	0	1	1	2	2	1	1	1	2	0	0	0	6	0	0	2	0	0	0	2	4	1	2	3	0	0	0	2	3	4	2	
21.		2	1	1	0	0	0	2	1	2	4	1	1	0	0	3	4	0	6	0	1	2	3	0	0	1	3	1	2	0	0	5	0	2	3	3	2	
22.		1	1	1	0	0	0	2	1	1	3	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	1
23.		2	1	1	0	0	0	2	1	2	2	2 x		0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	0	1	2	0	2	0	0	0	0	0	1	3	3	2	
24.		1	3	1	0	0	0	2	1	2	2	2 x		1	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	2	3	0	2	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1
25.		1	1	0	0	3	0	1	1	2	2	1	1	0	0	0	0	6	0	0	2	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	5	0	1	3	3	2	
26.		2	2	0	0	3	0	3	2	2	1	2 x		1	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	2	3	0	0	0	3	0	0	0	2	1	2	1	
27.		1	1	1	0	0	0	2	1	3	1	2 x		0	0	0	0	0	6	0	0	2	0	0	0	2	3	0	0	0	4	0	0	1	2	2	1	
28.		1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	5	0	0	1	0	0	0	1	4	1	0	0	0	0	0	0	1	3	4	2	
29.		2	1	1	0	0	0	3	1	1	2	2 x		1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	1	0	2	0	0	0	0	0	1	4	3	2
30.		3	2	1	0	0	0	2	2	3	1	2 x		1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	3	0	2	0	0	0	0	6	1	1	1	1	
31.		2	2	1	0	0	0	3	1	2	3	1	1	0	0	0	4	0	0	0	0	2	0	0	2	2	0	2	0	0	0	0	0	1	3	3	2	
32.		1	2	1	0	0	0	1	1	1	2	1	1	1	2	0	4	0	0	0	1	0	3	0	0	1	4	0	2	3	0	0	0	1	4	3	2	
33.		1	1	0	0	3	0	3	2	4	2	1	1	1	2	0	0	6	0	1	2	0	0	0	1	3	1	0	0	0	0	5	0	1	4	3	2	
34.		1	1	1	0	0	0	2	1	3	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0	1	2	0	0	3	0	0	0	0	1	4	3	2	
35.		1	1	1	0	0	0	2	1	3	3	1	1	0	2	3	0	6	0	1	2	3	4	0	1	2	0	0	3	4	0	6	1	3	4	2		
36.		1	3	0	2	0	0	3	2	3	2	2 x		0	2	3	0	0	0	0	0	2	3	0	0	1	3	0	2	0	4	0	0	1	3	4	2	
37.		1	4	1	0	0	0	1	1	2	2	1	1	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	0	1	4	0	0	3	0	0	0	0	1	4	2	2	
38.		2	2	1	0	0	0	2	2	3	2	2 x		0	2	3	0	0	0	0	0	3	0	0	1	3	0	0	3	0	0	0	0	1	4	2	1	
39.		2	2	1	0	0	0	3	2	3	2	1	1	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	0	1	2	0	0	0	4	0	0	2	4	3	2		
40.		2	1	1	0	0	0	3	1	3	2	1	1	1	2	3	0	6	0	0	2	3	0	0	1	2	0	0	3	0	0	0	0	2	2	4	2	
41.		2	1	1	0	0	0	2	1	2	3	1	1	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	0	2	4	0	0	3	0	0	0	0	2	2	2	1	
42.		1	2	0	0	3	0	3	1	2	2	1	1	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	0	1	3	0	2	0	0	0	0	0	1	4	3	2	
Počet odpovědí				29	6	7	0							18	15	20	7	2	15	0	12	21	30	3	0			5	14	23	7	7	6					